全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

活用《道德经》智慧
从忙碌做事到从容做势

大商之道

《道德经》的商业大智慧

张珈豪◎著

张瑞敏 海尔集团董事局主席 | 马云 阿里巴巴创始人 | 松下幸之助 松下电器创始人

都在用的企业经营与领导智慧



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理想藏书55188

大商之道

《道德经》的商业大智慧

张珈豪◎著



北京联合出版公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

大商之道：《道德经》的商业大智慧 / 张珈豪著．—北京：北京联合出版公司，2015.1
ISBN 978-7-5502-3880-0

Ⅰ．①大…　Ⅱ．①张…　Ⅲ．①《道德经》—应用—企业管理　Ⅳ．①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 256866 号

大商之道：《道德经》的商业大智慧
作　　者：张珈豪
选题策划：北京时代光华图书有限公司
责任编辑：王　巍
特约编辑：卢倩倩
封面设计：新艺书文化
版式设计：曾　放

北京联合出版公司出版
（北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层　100088）
北京同文印刷有限责任公司印刷　新华书店经销
字数 140 千字　787 毫米 ×1092 毫米　1/16　11.5 印张
2015 年 1 月第 1 版　2015 年 1 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5502-3880-0
定价：45.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究
本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



夫大商者，胸存纵横四海之志，怀抱吞吐宇宙之气；其学通于大道，其功接于社稷，其势籴入惊风雨，粜出泣鬼神，也正所谓，良贾何负名臣，大商笑看书生。大商之经商，有如伊尹、姜子牙之于治国，孙子、吴起之于用兵，商鞅之于变法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

古代名家对《道德经》的推崇

鸟，吾知其能飞；鱼，吾知其能游；兽，吾知其能走。走者可以为网，游者可以为纶，飞者可以为矰。至于龙吾不能知，其乘风云而上天。吾今日见老子，其犹龙邪！

——孔子

道家无为，又曰无不为，其实易行，其辞难知。其术以虚无为本，以因循为用。无成势，无常形，故能究万物之情。不为物先，不为物后，故能为万物主。有法无法，因时为业，有度无度，因物与合。故曰"圣人不朽，时变是守。虚者道之常也，因者君之纲"也，群臣并至，使各自明也。

——司马迁

道家者流，盖出于史官。历记成败祸福古今之道，然后知秉要执本，清虚以自守，卑弱以自持。

——班固

盖老聃（老聃即老子），周之史官，掌国之典籍，三皇五帝之书，故能述古事而倍好之。

——朱熹

老子之书，上之可以明道，中之可以治身，推之可以治人。

——魏源

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

民国大家对《道德经》的推崇

不读《道德经》一书，不知中国文化，不知人生真谛。

——鲁迅

我觉得任何一个翻阅《道德经》的人最初一定会大笑，然后笑他自己竟然会这样笑，最后会觉得现在很需要这种学说。至少，这会是大多数人初读老子的反应，我自己就是如此。

——林语堂

这个在老子书里（即《道德经》）的萌芽，在以后几百年里充分生长起来的自然主义宇宙观，正是经典时代的一份最重要的哲学遗产。

——胡适

中国以后若想在思想上自成系统，有所创获，必须一方面输入外来之学说，一方面不忘民族之本位。此二种相反而相成之态度，乃道教之真精神，新儒家之旧途径。

——陈寅恪

老子在思想史上第一次提出天地起源的问题，认为天并非永恒的、并非最根本的，而最根本的是“道”。

——张岱年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

外国名人对《道德经》的推崇

老子思想的集大成者《道德经》，像一口永不枯竭的井泉，满载宝藏，放下汲桶，唾手可得。

——德国哲学家 尼采

做人应该像老子所说的如水一般。没有障碍，它向前流去；遇到堤坝，停下来；堤坝出了缺口，再向前流去。容器是方的，它成方形；容器是圆的，它成圆形。因此，它比一切都重要，比一切都强。

——俄国作家 列夫·托尔斯泰

或许除了《道德经》之外，我们将要焚毁所有的书籍，而在《道德经》中寻得智慧的摘要。

——美国学者 威尔·杜兰

我不是理论的创立者，我只是个（道家的）得道者，我们在这里面临着人类地位固有的和令人难忘的表现在中国古代（道家）哲学中的一些互补关系。

——丹麦物理学家 波尔

每个德国家庭都应该买一本中国的《道德经》，以帮助解决人们思想上的困惑。

——德国前总理 施罗德

道家对自然界的推究和洞察，完全可与亚里士多德以前的希腊相媲美，而且成为中国整个科学的基础。

——英国生物学家、诺贝尔奖得主 李约瑟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在伟大的诸传统中，据我看，道家提供了最深刻并且最完美的生态智能，它强调在自然的循环过程中，个人社会的一切现象和潜在两者的基本一致。

——美国物理学家、诺贝尔奖得主 卡普拉

老子是在两千多年前就预见并批判今天人类文明缺陷的先知。老子似乎用惊人的洞察力看透了个体的人和整体人类的最终命运。

——日本物理学家、诺贝尔奖得主 汤川秀树

道家的思想，在探究宇宙和谐的奥秘、寻找社会的公正与和平、追求心灵的自由和道德完全三个层面上，对我们这个时代都有新启蒙思想的性质。道家在两千多年前发现的问题，随着历史的发展，愈来愈清晰地展现在人类的面前。

——比利时学者、诺贝尔奖得主 普利高津

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目录

第一章

【大商境界】财自道生，源源不断：顺应规律，赚尽天下财富

大商：商人的最高境界 / 003

解惑：企业家要学习传统智慧 / 005

自知者明：企业家研习《道德经》的原因 / 009

万经之王：《道德经》包罗万象 / 013

修己：研习《道德经》的好处 / 019

第二章

【经营哲学】道：铸就大商的核心基因

道者万物之奥：道的本质含义 / 025

以正治国，以奇用兵：成为大商就要学习道 / 030

长短相形：知名企业家都学道 / 035

得道者昌：抓住企业经营的三个方向 / 038

悟道：人生四观决定企业战略 / 042

经营哲学是企业最现实的道 / 045

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章

【领导力】善用人者为之下：真正的领导力在于示弱

失道寡助：领导力是第一要务　/ 049

高以下为基：以谦卑赢得人才　/ 052

财散人聚：吃亏才是占便宜　/ 058

物极必反：从他人角度看问题　/ 061

第四章

【盈利力】将欲夺之，必固与之：成功的营销在于经营人心

上士不争：营销就是要服务顾客　/ 067

知人者智：为顾客解决问题　/ 071

大巧若拙：口碑好才有回头客　/ 077

爱人者，人恒爱之：让顾客变成终身免费的推销员　/ 080

道商盈利系统　/ 087

第五章

【管理智慧】利他：帮助员工，抓住企业管理的灵魂

爱人：企业管理要符合人性　/ 093

顺人：管理是帮员工解决问题　/ 098

利他：企业管理的灵魂　/ 101

无私：企业家无私，企业才能发展　/ 106

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章

【企业文化】有无相生，长短相形：品牌、文化打造企业灵魂

阴阳相生：企业家和员工是互相成就的 / 111

有生于无：品牌铸就企业灵魂 / 114

太极思维：舍财者得财富 / 118

第七章

【大商之道】无为而治：企业家进阶大商的关键

取天下以无事：无为而治的真正含义 / 123

为 vs 不为：无为而治的重点 / 125

道法自然：企业家如何做到无为而治 / 133

附录 / 141

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一章

【大商境界】

财自道生，源源不断：
顺应规律，赚尽天下财富

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大商是商人的最高境界。根据是否具备成为大商的基因，我把商人分成了三种境界。



第一种境界，奸商

奸商的主要特征是重欲，见利忘义。他们做任何事情都以自己的私欲为核心，利字当先，只要有利可图，其他都不重要；一切以赚钱为导向，什么赚钱做什么，当然底线是不违反法律。那是不是奸商就应该彻底被“消灭”？当然不是。其实，奸商是很多人经商的必经阶段。生意刚开始起步的时候，以赚钱为核心导向很正常。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二种境界，儒商

儒商的主要特征是有责任感，有使命感，见利思义，有真正的人道精神。儒商推崇儒家思想，以儒家道德标准为经商理念，行动上遵循“利己利人，达己达人”的准则。能达到儒商境界也会成为不错的商人。不过，这样出色的商人也只能算是第二层次的，还没有达到商人追求的最高境界。



第三种境界，道商

什么是商人追求的最高境界呢？道商！道商就是本书着重要讲的大商。所谓道商就是指遵循道家的思想理念从事商业经营的人。道商的主要特征是尊重规律，遵循规律经营企业。道商认为，财自道生，源源不断。什么意思呢？今天，我们要想赚钱，就要顺应自然规律。顺应规律，一切事情就变简单了，赚钱也就变得很容易，可以很轻松地赚取更多财富。

道商就是大商，其主要特征是尊重规律，遵循规律经营企业。

事实也充分证明了这一点。被尊为道商之祖的陶朱公范蠡，在短短二十年的时间里，就曾凭借自己的努力三次成为当地的首富。而我们今天做的很多事都是在违背规律，以取利为核心，而以取利为核心只是小商的境界。大商则完全不同，他们是以取义为核心的。什么叫义？简单来说，就是赢得人心。凭借赢得人心来做企业，这样的企业不管在哪里都会很厉害，都会受欢迎，都会赚到钱。我们今天谈大商之道，就是希望当今的企业家都能够遵循规律去经商，成为陶朱公那样的大商。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解惑：企业家要学习传统智慧

如何才能成为大商呢？这是很多企业家每天都在思考并为之纠结的问题。由于在全国各地巡回讲课，每天接触的都是来自于不同行业的企业家，我发现，其实很多企业家都存在着不同程度的困惑。这些困惑主要表现在以下四个方面。



无法判断所学知识的正误

大部分企业家都非常好学，他们常常会通过参加各种学习班，来获取经营企业的智慧。可是，学习之余，他们也会发现，不同老师讲解的课程之间存在着一定的差异。到底哪位老师讲的才是正确的呢？企业家们感到非常苦恼。

难道是老师的讲解互相矛盾？经过一段时间的研究，我发现：问题的关键不在老师，而在于企业家现有的知识面不够宽，或者掌握的资讯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不够多。也就是说，本质在于企业家对自己所在的这个世界不够了解。当对世界足够了解的时候，就会很轻松地分辨出来，哪位老师讲得更有道理，哪位老师讲的相对来说是有局限性的。所以，对于存在此类困惑的企业家来说，最重要的还是提升自己。



对员工很好，但是不被理解

“我对员工那么好，为什么他们总是不理解我的好意呢？”很多企业家经常忧心忡忡地向我抱怨，并希望从我这里得到答案。不过，我的回答也许会让各位失望：今天，作为企业家，作为老板，最好不要渴望别人的理解。因为一个真正顶级的高手，一位真正顶级的企业家，总是会主动理解别人。

身为老板，如果渴望别人理解，就会做得很辛苦。实际上，真正能理解别人的人非常少，而且大部分员工的立场和老板的立场差别很大，让二者做到相互理解非常困难。所以，老板不能苛求员工百分之百理解自己。



方法用尽，员工还是很难管

很多企业家跟我讲：“张老师，为什么我上了很多课程，学了很多方法，到头来效果怎么还是不明显呢？员工们虽然在短期内会有一定的改变，但是过了一阵子又会恢复原样，拖延、怠工等坏习惯还是一样不少。为什么现在员工就这么难管呀？”其实，这一点也不奇怪，员工难管这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恐怕是当代企业经营中最突出的现象了。为什么会出现这种现象呢？答案是和企业家的思维方式有关。



真正顶级公司的做法是把员工的活力充分地激发出来，而不是去管理他们。



今天，很多企业家去学习，心中都会不同程度地怀着类似的想法：只要把课程学好了，就可以把员工搞定，就可以把员工管好。那么企业家们真的会如愿以偿吗？答案是很难。

经过多年深入的学习、研究，我发现：员工不是被管好的。真正顶级公司的做法是把员工的活力充分地激发出来，而不是去管理他们。所以，对于存在这类困惑的企业家来说，需要改变的不是员工，而是自己的思维方式；最重要的工作不是去管别人，而是激活别人，让他们更有创造力，让他们主动地创造更多的价值。这才是企业家要做的事情。

这样的话，大家都会比较轻松，企业家不累，员工也不累，且充满活力。同样地，对公司的价值、对公司的结果、对顾客的价值都是最大的。



自己还是内心困惑不断

不少企业家都曾这样对我讲：“张老师，我上了好多课，学习了不少方法，也有了一定的进步，但为什么内心还是有困惑呢？”其实，出现这类情况并不奇怪。对于企业家来说，参加学习班的目的，如果只是学一些知识性的东西、一些策略和一些方法的话，那么自身存在的问题可能永远都消除不了。这是什么原因呢？



企业家要想内心没有困惑，就必须要学一下老祖宗的智慧。



因为这个世界运行的规律和法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

则，不是大家日常所学的一般知识，而是和一般知识有很大不同。更重要的是，学习班的老师也很少给企业家们讲世界变化的规律。所以，企业家要想真正去除内心的困惑，同时把企业经营好，就必须要学一下老祖宗的智慧。而《道德经》就是老祖宗智慧的精髓之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自知者明：企业家研习《道德经》的原因

企业家为什么要学习《道德经》呢？究其原因，主要包括以下几点。



能了解自然的规律、宇宙的法则

学习《道德经》可以帮助企业家拓宽对宇宙真理的认知和了解。领悟了这些自然规律，企业家做事就能更符合规律，项目进展也会变得比较顺利。顺应规律，可以让企业更好地发展。



清晰人生方向，柔软心灵

其实，《道德经》有很多章节都是在讲自我修炼的。比如，第三十三章提到“知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强”。什么意思呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



老子提倡自我修炼的警句："知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。"



能够了解别人的人可以称得上是智者，了解自己的人能够成为真正的觉悟者。能够战胜别人的人凭借的是自我个体的蛮力，而能够战胜自己的人才是真正的强者。老子提倡人们要注重自身的修炼，而这种修炼恰恰是今天我们大部分企业家缺少的。

再如，第六十八章提及，"善战者不怒，善胜敌者不与"。意思是说，善于打胜仗的人，不会轻易被别人激怒；善于战胜对手的人，不会追求和对方正面交锋。因为交锋不是目的，获胜才是目的。而今天，喜欢跟别人挣出你我、分出对错、判断好坏，正是我们大部分人存在的问题。唯有让自己的心灵变得柔软，才能抚平内心的浮躁。所以，学习《道德经》非常必要，它可以让我们在价值观层面上实现质的飞跃。



能超越外在影响，回归本心

只有超越名利、财富等外在的影响，回归真实的本心，我们才能找到智慧的源头，才能开启自身的智慧。目前智慧之所以还没有完全开启，是因为我们一直把思维的焦点放到眼前的既得利益、眼前的权力和眼前的财富上了。私欲遮盖了智慧开启的阀门，我们发现不了智慧的踪迹。所以，要想让智慧开启，就要降低自己的私欲。

对此，我国宋代著名思想家朱熹早有论及。朱熹是儒学大家，但吸收了佛学、道学的精髓，把儒学推到一个新的高度，并自成一派，叫作朱子理学。他提出这样一个理论，叫作"存天理，灭人欲"。正是这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理论引起了很多人的误解：朱熹太过分了，他要宣扬天理，信奉老天也就罢了，还要灭人欲，让大家活得像个木头人，无欲无求，那还是人吗？咱们都是人，是人就有欲望，欲望能说想灭就能灭的吗？

其实，大家都误会了，朱熹要表达的不是这个意思。他要讲的是领导者需要遵守的准则。为什么身为领导者就要存天理灭人欲呢？我们一起来分析一下。

什么是天理？天理就是道，就是规律。“存天理”的意思就是要认识规律，遵循规律。什么是人欲？人欲就是人的欲望，人的私欲。“灭人欲”是要把自己的私欲、贪欲、对名利的追求全部去掉。这样，这个人做事才会公正，才不会被利益诱惑。这是对顶级企业家的要求。

消除自己的贪欲，满足别人的愿望，这样的企业家才能取得更好的成就。学习《道德经》能够让我们不断地在这个层次上进行修炼。朱子理学讲的是理，理即天理，天理即道。朱子理学虽然属于儒家思想，也融合了佛家思想，但核心讲的还是道。



能学会水性的领导力

很多人都喜欢“上善若水”这个词，但是实际上能真正理解其含义的人却非常少。这个词到底该怎么理解呢？《道德经》讲得非常清楚：“上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。”意思是说，真正顶级的善人，真正顶级的领导者，他会待在别人都不喜欢待的地方，这样



上善若水。水善利万物而不争。真正顶级的企业家都要遵循“上善若水”的法则。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才接近于道。道利于万物，但不加害万物。不和万物争，这才是道。所以，想要成为顶级企业家的人士要遵循“上善若水”的法则。

正因为我们利于大众，给大众创造价值，却不和大众争夺利益，大众最后才会推举我们做领导者，认可我们的企业，我们的企业也才能发展壮大。这才是真正的领导智慧。而要掌握这一智慧，就需要学好《道德经》，把上善若水的品德修炼好。



能真正达到“天人合一”的境界

天人合一，身心合一，生活与生命合一，这才是未来企业家要走的方向，要达到的境界。而现在我们大部分人的身心不合一，行为和精神不统一，内心和外在不统一，所以每天都过得很累。其最典型的表现就是老板每天忙忙碌碌，结果事与愿违，企业业绩却依旧停滞不前。努力不见成效，自己却累得要死。



能了解圣贤的品德，真正学会自然的法则和智慧

通过学习《道德经》，我们可以了解圣贤的品德，研习真正正确的管理策略和管理方法，真正学会自然的法则和智慧。这样一来，我们的人生会展现出新的光彩，我们的事业能获得新的成功，我们的企业也能顺利经营。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万经之王：《道德经》包罗万象

如何才能解除企业家心中的困惑呢？答案是研习大商之道。什么是大商之道呢？就是今天的企业家如何运用道家文化来经营企业。道家文化的核心是《道德经》，那么《道德经》到底讲了什么东西，为什么它能够帮助企业家经营企业呢？下面就让我们一起来了解一下大商的思想来源——《道德经》。

《道德经》论述的核心主题就是宇宙的根源——道。道包括了宇宙天地之至理，万物都被《道德经》囊括。《道德经》是一本体系宏大的哲学书籍，尽管只有五千多字，却是无所不包，无所不容。

为什么《道德经》这五千字可以包罗万象？因为它讲的全部是规律性的东西。老子从来没有讲过任何具体的东西，他都是透过自然界的一些现象来阐述自然的规律。这就意味着,《道德经》可以应用到很多领域，而且从应用的实践来看，几乎所有的学科都可以用《道德经》来解释。

当然，有人可能觉得这种说法有点夸张，但《道德经》确实做到了。这短短的五千字是怎么做到无所不包，无所不容的呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



《道德经》对众多学科均有所涉猎

大家都知道《易经》。《易经》在日常生活中应用很广，被称为“群经之首”。其实，《道德经》更厉害，它被誉为“万经之王”“百科全书”。为什么《道德经》会有如此盛誉呢？因为《道德经》包括了宇宙学、哲学、人体学、修道学、生命学、政治、经济、文学、军事、历史、医学等很多学科，甚至还包括了应用性非常强的物理学。



《道德经》包罗万象，被誉为“万经之王”“百科全书”。



物理学？是的。如果不相信，可以去翻一翻霍金的《时间简史》。翻开《时间简史》，我们就会发现，里面很多东西和《道德经》讲的在本质上是一致的。还有，我国著名数学家陈省身曾经去拜访爱因斯坦。他发现：爱因斯坦的藏书并不多，但其中就有一本英文版的《道德经》。

另外，诺贝尔物理学奖获得者、日本量子物理学家汤川秀树也是深受《道德经》的影响。他小时候就把《道德经》背得滚瓜烂熟，后来在研究量子物理学的时候发现，实际上量子物理学讲的东西在本质上和《道德经》是完全一致的。

当然，就像“一千个人眼中就有一千个哈姆雷特”一样，每个人从《道德经》里获得的东西也都是不同的。武术家还可以从《道德经》里提炼出他的武术思想。李小龙开创截拳道，就是因为看了《道德经》。前几年有一部以李小龙生平为题材的电视剧《李小龙传奇》就讲了这件事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李小龙考上了大学。这时候，教他的大学教授就问他："你准备选什么专业？"李小龙回答："我不知道选什么专业。"教授说："你有什么爱好？"他说："我爱好武术。"教授说："那你要研究中国文化。"

不久，李小龙看到了《道德经》。之后找到了教授，他说："教授，我找到了我的理论基础了，找到我的人生方向了。"

此后，李小龙开创了截拳道，并开始教授弟子。

李小龙："你看着，攻击的同时，也是你防守空当的显现。防守的一刹那正是你出拳的最佳时机。明白了吗？"

徒弟："明白了。"

李小龙："换句简单的话说，你打我，你就让我有了打你的空当。"

徒弟："这个我懂。"

（李小龙做示范，将徒弟打倒在地。随后，二人重新开始。）

李小龙："所谓盛极而衰、否极泰来就是这个意思。你要好好地领悟它。欲求武术之途，必循阴阳之路。这就是我要跟你说的功夫的理论基点。看来，哲学的确是一门令人聪明的学问。我琢磨了，任何人想要成为一名受人尊敬的武术家，光懂得技术和战术还远远不够，他还必须懂得哲学，懂得阴阳，懂得道。"

徒弟："道？"

李小龙："怎么样？今天师父给你上的课重要吧？"

在上面这个片段中，李小龙提到了他心目中武术家的标准："光懂得技术和战术还远远不够，他还必须懂得哲学，懂得阴阳，懂得道。"而"阴阳"和"道"都是《道德经》的经典观点。由此可见，读懂《道德经》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于练好武术来说也是非常重要的。练习武术如此，做好其他事情也是如此。



《道德经》的应用范围非常广

《道德经》不仅涉猎学科众多，应用范围也非常广。它可以运用到政治、经济、企业竞争、企业谋略、企业经营、领导力、个人修炼、为人处事等诸多方面。企业家可以从《道德经》中获取指导企业经营的取之不尽、用之不竭的宝藏。



《道德经》是万物之至根，王者之上师，臣民之极宝。
——朱元璋



众所周知，从古至今，数千年来，大部分帝王都采用“外儒内法”的思想治国。其实，这一思想并不完整。完整的治国思想是“外儒内法，济之以道”。意思是说，表面上采用的是儒家思想治国，实际上采用的方略是源于法家思想的，而道家思想是内外合一的调和剂。正因为有了道家思想的辅助，帝王的治国思想才避免了极端，国家才变得更加繁荣昌盛，文化才到达了鼎盛时期。

为此，中国历史上的历代帝王均十分重视《道德经》的研习，并有四位皇帝亲自注解了《道德经》，其中影响最大的是明太祖朱元璋的注本。朱元璋讲过这样一句话：“《道德经》是万物之至根，王者之上师，臣民之极宝。”意思是说，《道德经》是世间万物最本质的根源所在，是帝王最好的老师，是百姓最珍贵的宝贝。这个评价相当高！

当然，朱元璋只是一个生活在几百年前的古人，还是一个思想有局

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

限性的帝王。但是，一个古人，一个封建帝王，都能意识到《道德经》的重要性，都能用它来治国。今天的企业家经营企业就更不应该错过《道德经》了。

其实，不仅是治国，连家庭生活问题都可以用《道德经》来解决。据说，每四个德国家庭就有一本《道德经》。如果生活中出了什么问题，他们都要从《道德经》中寻找解决之道。德国前总理施罗德更是在电视上呼吁，每个德国家庭都应该买一本中国的《道德经》，用它来帮助自己解除思想上的困惑。

众所周知，在我国，最有名的先贤是堪称万世师表的孔子。但是，若论世界范围，老子的名气却比孔子还要大。老子的《道德经》是除了《圣经》之外被翻译成语言种类最多的经典著作。由此可知，《道德经》在世界范围内的普及程度也是非常之高的。

若干年前，美国《纽约时报》还专门将古今中外所有作家的作品放在一起进行评比，评出了世界十大名著，老子的《道德经》排名第一。虽然只有五千多字，《道德经》却成了世界级的作品。其实，它还创造了一个纪录：《道德经》还拥有全世界最多的名言。下面让我们一起来看一下。

我们小时候学过“千里之行，始于足下”，它来自《道德经》。我们小时候还学过“塞翁失马，焉知非福”。虽然它不是直接出自《道德经》，但这个故事里面有一句核心观点：“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。”这个观点来自《道德经》。

很多人都喜欢收藏这样一幅书法作品，作品上有四个字，叫作“上善若水”，它同样来自《道德经》。我们经常讲的“大智若愚”，来自《道德经》。还有很多大字开头的成语，比如大成若缺、大巧若拙、大辩若讷、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大音希声、大象无形、大白若辱、大方无隅等，全部来自《道德经》。

另外，平时我们讲的最多的“天网恢恢，疏而不漏”也是从《道德经》中的“天网恢恢，疏而不失”演化而来的。

“道”是《道德经》要传达的核心观点。我们很少学习自然法则和天道，所以不太了解。但只要深入学习道学的知识、道学的资讯，你就会发现：其实，自然界有自己的一套逻辑，有自己的一套规律。所有人、所有事、所有企业都无法违背它的规律。这套规律一旦被企业家学到了一些，悟到了一些，对企业经营将起到不可思议的导向作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

修己：研习《道德经》的好处

德国哲学家尼采说，《道德经》像一口永不枯竭的井泉，满载宝藏，放下汲桶，唾手可得。什么意思呢？就是说《道德经》是取之不尽、用之不竭的宝藏。只要你想要什么，你来挖，它就有。

的确如此，每位企业家都可以从中学到自己想要的智慧，都可以将企业经营得更好。研习《道德经》益处多多，我将它们简单地总结为以下三点。



平息内心浮躁，获得心灵平静

现代社会，工作和生活节奏都很快，竞争激烈，风气浮躁。很多企业家都深陷事务之中，每天事情太多，工作忙不完，内心焦躁不安，时时怀

研习《道德经》，为企业家提供了一个新的思维出口，可以让大家的内心沉淀下来，逐渐远离浮躁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有恐惧之心。而研习《道德经》，为企业家提供了一个新的思维出口，可以让大家的内心沉淀下来，逐渐远离浮躁。只有如此，企业家才能更有判断力，做事才能更准确。



帮助企业家成为大商

古人有言：得道者得天下。对于企业家而言，真正懂道就可以赚尽天下财富。比如，如果我们所在行业的第一名能将营业额做到 100 亿元，可以这么讲，我们完全有将营业额做到 100 亿元的可能。如果有人可以做到 1000 亿元，那么我们也是有机会的。前提是要顺应规律。当然，超越别人可能需要一定的时间。

> 真正懂道之后，企业家会发现所有的行业都充满着无限的机会。

再如，一位企业家对大商之道非常感兴趣，他找到我："张老师，您讲的问题我全有。您可不可以帮帮我？"我就问他："我怎么样才能帮你？"他说："请您帮我开启智慧，把企业做得更好。"于是，我开始了解情况："你所在的行业规模大不大？"他回答："我们这个行业呢，第一名可以将营业额做到 100 多亿元，我自己现在可以做到 2 亿元左右。但是，营业额 2 亿元这种经营状况已经持续好几年了，一直都没有明显的变化。我真的很发愁。"

对此，我的看法是：真正懂了道之后，就会发现所有的行业都充满了无限的机会。很多人说没有机会，只是他们没有透过现象看到本质而已。如果这位向我请教的企业家能够用道来经营企业的话，他完全就可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以很轻松地把营业额从 2 亿元做到 10 亿元，做到 20 亿元。这都是可能的，一点儿也不夸张。

如果同一行业同时起步的两家企业，一家规模大，一家规模小，彼此之间差别很大，这说明两家企业领导者的思想是完全不同的。当然，可能还有产品、商业模式等方面的差别。但是，当企业做到一定阶段的时候，老板思想上的差别就会成为两家企业最大的差别。只有企业家的思维方式改变了，整个企业才能改变。

后来，我又问这位老板："营业额做到 2 亿元，公司有几个核心干部？"他说："副总有两个，中层干部还有三四个。"我说："那请问每位副总一年收入多少？"他说："有一个是我太太。"我说："那不用说了，另一位副总呢？"他回答："另一位副总年薪 8 万元。"

8 万元？我一下子惊呆了。一家营业额做到 2 亿元的企业，副总一年收入 8 万元，这家企业还会有做大的机会吗？答案是很难。为什么呢？根据目前的薪酬标准，一位建筑工人一个月的工资就可以达到 8000 元，一家营业额能做 2 亿元的公司副总年薪才 8 万元，平均一个月不到 7000 元。这种情况正常吗？最起码是有一定问题的。按照目前各行各业的实际经营情况，一家营业额可以做 2 亿元的公司，副总的薪酬应该在 30 万元到 100 万元之间。与同行之间的薪酬差距如此巨大，年薪 8 万元的副总还能全心全意为老板工作吗？恐怕很难。

这就是目前很多企业家做得很辛苦，企业虽有进步却不能继续提升最直接的原因。简而言之，就是因为企业家的思想有了局限，人太小气，舍不得将既得利益与干部分享。而真正的企业家都是怎样做的呢？他们在对既得利益分配的时候都很大气。企业家越大气，员工就越会追随他，因为跟着这样的老板，能有不错的收入，能有很大的发展，能有更好的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未来。而企业家的大气是建立在遵循规律，懂得用道的智慧来经营企业的基础上的。所以，要赚尽天下财富，企业家就要大气，就要懂得让利于他人，让跟随自己的人看到实实在在的收入和职业发展的前景。

大气是真正让企业家获得成功的秘诀。大气就要顺应规律，顺应规律就有人追随，有人追随就能把事情办好，就能成为大商，就能赚尽天下之财富。这就是研习《道德经》的核心益处所在。



让企业家内心没有困惑

为什么《道德经》会让企业家内心没有困惑？了解自然变化规律，内心自然没有困惑。能看穿所有的事，从事物的表象到本质，一切了如指掌，自然没有困惑。

当然，对于《道德经》的研习也不是一蹴而就的。不是今天学了，就一下子能够让自己内心里的困惑一下子全部消失。解除困惑是需要一定时间的。这个时间可能是半年、一年，甚至是两年。通常情况下，如果我们能够坚持研习《道德经》，思路就会逐渐打开，思维方式就会冲破原来的藩篱。如果只是突击性学习，很快就会回到原来的状态，成为“海底捞你学不会”。其实，事情真的没有那么复杂，只是研习时间短，有时会忘记了而已。这也有一个专业术语，叫作退道。

为了防止退道，也为了尽快开启自身智慧，消除心理和经营中的困惑，企业家就需要经常复习。经常复习，坚持持续不断地修炼，才能让自己的水平和境界不断地得到提高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章

【经营哲学】道：铸就大商的核心基因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道者万物之奥：道的本质含义

道是铸就大商的核心基因。要想成为大商，首先就要了解什么是道。



道生万物

道不仅是铸就大商的核心基因，也是《道德经》的核心概念。《道德经》五千字，全都是围绕“道”来展开的。

道者万物之奥。

而我们要想了解道的真谛，破解大商的秘密，就要从《道德经》入手。

《道德经》影响广泛，深受欢迎，那么是什么原因促使老子写出这样一部杰作的呢？我认为，是由于老子的个人修炼达到了一定境界。这是一种什么境界呢？天人合一。什么叫天人合一呢？一个人的思想和行为符合自然规律，就是天人合一。所以，今天如果讲天人合一，却不懂道，就是无源之水，无本之木。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们前面讲过的李小龙就是一个通过悟道达到天人合一境界的典型人物。他受《道德经》影响至深，深到甚至要求亲友们在他的墓碑上写下这样的字句："以无法为有法，以无限为有限。"这句话中间还刻了一个太极图。

李小龙是电影明星，陶朱公范蠡被奉为商人之祖，他们都是非常知名的人物，那么道和平凡的我们又有什么关系呢？《道德经》用这样一句话来概括："道生一，一生二，二生三，三生万物。"什么意思呢？就是说，道生一，一是太极；一生二，二是阴阳；二生三，三是天地人；三生万物，有了天地人之后就产生了天下万物。

简而言之，就是道导致了万物的产生。不过，这样解释完之后，我们还是很难理解这句话的意思。要想彻底理解这句话的意思，就要了解道的真谛。道是什么？一又是什么呢？道就是无极，一就是太极。"道生一"就是"无极而生太极"。二就是两仪，就是阴阳，"一生二"就是太极生两仪。"二生三"，三是什么，很多专家对此有不同的解释，我认为下面这种解释比较有道理，即阴阳一合就产生了三，三就是新生命的开始。

新生命不断诞生，才有万事万物。世界上所有东西都是阴阳交合的产物。只要阴阳一交合，就会产生新生命。比如，有白天就会有黑夜，有好就会有坏，它们都是相互对应的。我们这个宇宙的万事万物都是由道创生的。

老子还在《道德经》里讲了这样一句话。他说："道者万物之奥。"意思是说，道是万物存在的奥秘。此外，老子还提到"道生之，德畜之，物形之，势成之。是以万物莫不尊道而贵德"。意思是说，道创生万物，德畜养万物，所以万物都必须遵守道的规律和德的法则。这也从另一方面印证了上面的观点，即宇宙的万事万物都是由道创生的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



道是宇宙的本体

梳理了道和万物之间的关系之后，我们再来看一下到底什么是道。关于这个问题，《道德经》在第二十五章有着明确的界定："有物混成，先天地生，寂兮寥兮，独立不改，周行而不殆，可以为天地母。吾不知其名，字之曰道，强为之名曰大。"

我们来分析一下。"有物混成，先天地生"，就是说在天地产生之前就有东西存在了，它浑然天成。"独立不改，周行而不殆"呢？它独立运作从来没有改变，它循环往复从来没有停止。"可以为天地母。吾不知其名，字之曰道，强为之名曰大"，意思是说，我们可以称它是天地的母亲，也就是说它创造了天地，但是不知道它叫什么名字。我们勉强用一个字来概括它，叫作"道"；用一个名来称呼它，叫作"大"。

简而言之，"道"就是创生宇宙的那个东西，是宇宙的本体。这是关于"道"最原始的说法，是"道"的本义。我们现在常说的"道"都是指一种规律。

另外，"道"的这种本义还可以在《圣经》中得到印证。《圣经》中有这样一段话："太初有道，道与神同在，道即是神。凡是被造的就是借着它所创造的。这个宇宙上一切都是由它所创造的。"

《圣经》对于"道"的界定也很直接：太初有道，道即是神。这个神不就是上帝吗？难道是上帝创造了万物？经过分析，我发现，其实《圣经》中所讲的上帝并不是某一个具体的人，而是老子一直在讲的道，是宇宙的本体。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



道不远人

道虽然没有固定的形状，但对众生都是平等的。无论普通职员，还是公司老板，谁都不能超越道的存在。谁能发扬道的精神，谁的事业就能做大，谁的成就就能变大，谁的企业就能做好。不过，鉴于对众生的平等对待，道从来不会主动去关照任何一个人。所以，老子在《道德经》里讲："天之道，利而不害。"意思是说，老天只利于别人，从来不加害任何人，从来也不偏袒任何人。这就是道。

人能弘道，非道弘人。

《道德经》里还有一句话，叫作"天地不仁，以万物为刍狗"。什么是刍狗呢？就是古代祭祀时用草扎的狗，祭祀之前非常受重视，祭祀之后马上就被扔掉。也就是说，老天对待我们众生，对待我们所有人，无论平民百姓，还是达官贵人，都是一视同仁的。就像那只草扎的狗一样，不对谁特别好，也不对谁特别坏。

天地公正无私，没有偏袒之心，它有一套规律，并严格通过这套规律来让整个世界运行。任何人都不能违背规律，凡是违背规律的都必须把他"灭掉"。所以，老子在《道德经》里讲了这样一句话："天网恢恢，疏而不失。"意思是说，它从来都不会遗失任何东西：只要违背规律的，它一定会逐渐失掉生命力；只要顺应规律的，它一定繁荣昌盛。就这么简单。

有了这个概念之后，再深入研究，就会发现非常有意思的东西。老子说："万物莫不遵道归德。"意思是说，万物都是遵守道德规律的，有谁不遵守，就把它毁灭。在道家著名的经典《清静经》里面有这样一句

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

话，叫“大道无形，生育天地”。意思是说，大道没有形状，创造天地，生育天地。“大道无情，运行日月”，大道没有情感，但是它拥有运行日月循环往复变化的能力。“大道无名，长养万物”，它养育万物，但是它没有名字，从来不被别人想起和记得。这就是大道。大道是关照众生的。

与此同时，它也间接地提示了今天企业家应该怎样经营企业。企业家经营企业的最高境界就是创造价值，从来都不求回报。这样的企业家才会更厉害。当然，这句话非常容易引起大家的误解。企业家不求回报怎么能支持企业运营，获得成就呢？我们将在后面的章节揭开谜底。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以正治国，以奇用兵：成为大商就要学习道

如何才能成为大商呢？答案就是学习铸就大商的核心基因——道。几年前播出的电视剧《一代大商孟洛川》就是学习成为大商的最佳范本之一。

孟洛川是晚清时代的著名商人，中华老字号瑞蚨祥的老板。早在一百多年前，瑞蚨祥就已经在山东、北京一带非常有名。为了培养孟洛川尽早接掌家业，孟家专门请了一位老师来教他学习经商之道。以下就是孟洛川学习的片段。

老师（以下简称师）："古人云，欲授之学，先问其志。"

孟洛川（以下简称孟）："学生之志在于大商名贾。"

师："何为大商？"

孟："货通天下，利射四海。"

师："何为名贾呢？"

孟："字号立百世不朽，财富积万贯有余。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

师："依你想来，如何才能成为一个大商名贾呢？"

孟："商谚有云：熟读生意经，买卖做得精。想来只要生意做大、做好、做精，自然就离大商名贾不远了。"

师："你都有哪些生意经？说来听听。"

孟："贵出如粪土，贱取如珠玉。生意做独市，买卖抢先行。三分利吃利，七分利吃本。同本不同利，差别在算计。百里不贩樵，千里能贩枣。小店买个便，大店买个全。不怕店门破，就怕店无货。货到街头死，人到市中活。南瓜再大本地卖，辣椒再小穿省过。"

师："够了！这就是你的生意经？就凭这些贩夫小商的民谚俗语，你就能成为一个大商名贾？白日做梦！夫大商者，胸存纵横四海之志，怀抱吞吐宇宙之气。其学通于大道，其功接于社稷，其势籴入惊风雨，粜出泣鬼神。也正所谓，良贾何负名臣，大商笑看书生。大商之经商，有如伊尹、姜子牙之于治国，孙子、吴起之于用兵，商鞅之于变法。其学问之精深，道法之玄奥，意气之闳远，境界之高明，岂是你这等空想妄论俚谚俗语所能达到的？可笑之极！"

上面这个片段集中体现了孟洛川的志向：成为大商名贾。那什么是大商名贾呢？用现代汉语来解释，就是成为著名的企业家。关于如何成为大商，孟洛川谈了很多自己的想法，但是他的老师认为他所谈及的不过是一些小技巧而已。那么成为大商的关键又是什么呢？关键是要有志向，而不是满怀私欲。现在却有不少企业家把满足自己的私欲当作志向。

其实，志向和自己的利益无关，而是和大众的利益有关。私欲则和自己的利益密切相关，和大众的利益毫不相关。所以，真正厉害的企业家，从来不是为了炫耀自己，而是为了创造价值，为大众（客户）创造价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比如说华为的创始人任正非，从来不在公众面前作秀，也不接受媒体采访。他只为一件事操心，那就是如何让华为持续增值，以便更好地为大家服务。而现在很多企业家，在小有成绩之后，就开始偏离既定的方向，热衷于打社会公关等“擦边球儿”。而这些“擦边球儿”并不一定能为企业的发展带来更多有益的影响。当然，它们也是可以带来一定有益的影响的，只不过并不是企业经营的核心。借用孟洛川老师的观点来讲，都是只是一些小技巧。

我们接着往下看孟洛川的学习过程。

师：“我这里有6对12颗珠子：道与术，取与予，利与害，常与变，方与圆，生与死。

“这就是我们的功课。你每通过一课，就可以得到一颗珠子。12颗珠子全部得到，你就可以结业而入道了。大凡天下之学问，万事成败，皆不出道与术这两大范畴。道是河，术是舟；道是舵，术是桨。无河无以载舟，无舟难以渡河，无舵则无方向，无桨则无动力。所以，道是方向，术是方法；道是法则，术是谋略。现在，你告诉我，你想得到的第一颗珠子，选择的是道，还是选择术？”

孟：“我选术。”

师：“为什么要先选择术呢？”

孟：“刚才师父您说了，道是舵，术是桨，我想桨应该比舵重要一些。”

师：“何以见得？”

孟：“一艘船在水里头行进，如果只有舵没有桨的话，是没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

办法前进的。如果有桨而无舵则不然。”

师："难道你就不怕触礁或者驶入旋涡吗？"

孟："如果熟悉那条河，就不至于吧？"

师："还有呢？"

孟："在商场上争赢取胜，方法和谋略是最重要的，方向和法则那就是等而其次的了。"

在上面这个片段中，老师跟孟洛川谈了道与术的不同及道的重要性。当老师让孟洛川进行选择时，他毫不犹豫地选择了术。如果让我们来选呢？从境界上来讲，肯定选道，但实际上很多人选的是术。身经百战的企业家们竟然和初出茅庐的孟洛川一样，关注的是术，也就是说在普遍规律和具体方法之间，他们更关注的是方法。在他们看来，有了方法就能搞定一切。其实不然。

为什么呢？因为这个世界有着一套自己的变化逻辑，就是《道德经》里面讲的"道"。这个"道"就是宇宙变化的规律。一切术都是由它所生，都要围绕它运转。如果今天我们不懂规律，就可能在具体经营中违背规律。这样的话，即使术（方法）再精妙，效果都是非常有限的。

20 世纪的竞争是产品的竞争，企业只做好产品就可以了，做低价产品来竞争也没问题。但是，21 世纪是移动互联网的世纪，与之前相比，竞争变得更加激烈，企业单纯依靠产品很难在激烈的行业竞争中生存下去。这时候，道就变得更加重要。遗憾的是，很多企业家却还没认识到，而《一代大商孟洛川》这部电视剧就为我们很好地剖析了这个问题。

在谈及经商之道时，孟洛川的老师说："（经商就要）以正治国，以奇用兵。"其实，这句话就出自《道德经》。什么意思呢？对内要懂得守正，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对市场变化要懂得用奇招。如果今天不能守正（遵从道），只是一味地使用奇招（变化万穷的方法），最后受害的还是自己。

现在很多企业家在使用方法方面都很厉害，结果方法用得过度了，反而拖垮了企业。《一代大商孟洛川》这部电视剧给我们最大的启示就是：真正的企业家要好好研习道。其实，一个人真正懂了道之后，可以生出无限的策略和方法，可以轻松驾驭任何策略、任何方法。如果不懂道，就可能用错方法，甚至走向反面。今天，企业家想要真正在行业内闯出一番天地，打造一家与众不同的企业，成为行业中的超级王者，就要好好学习道，好好研究《道德经》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长短相形：知名企业家都学道

成为大商名贾不仅是像孟洛川这样的古代商人的梦想，也是当代商人一直努力的方向。国内一些企业家已经率先向大商名贾迈进，比如阿里巴巴的创始人马云。只要仔细观察，我们就可以发现，马云讲话和一般企业家不太一样。为什么他会如此与众不同呢？很多人都百思不得其解。我们可以从他的言行来推测一二。在淘宝网，马云有一句人尽皆知的口头禅："倒立看世界，一切皆有可能。"另外，他还喜欢打太极拳。无论是"倒立看世界"，还是打太极拳，都深深地蕴含着道家思想的真谛。

> 我以这样的心境看老庄，不看表面强悍的书（如《四书》《五经》），看终极强悍的书（如《老子》《庄子》）。
> ——冯仑

冯仑是知名的房地产企业家，被称为"地产思想家"。在经营企业之余，他还把自己的经营理念写成书籍，非常畅销。其中有一本叫作《野蛮生长》。在《野蛮生长》中，冯仑讲了这样一句话："我以这样的心境看老庄，不看表面强悍的书（如《四书》《五经》），看终极强悍的书（如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《老子》《庄子》)。”

在这里，冯仑用了“强悍”两个字。他认为，《老子》(即《道德经》)和《庄子》对于企业家来说非常重要。

张瑞敏是新中国第一代企业家。他带领海尔在十几年前就将营业额做到了1000亿元，是中国非公有制企业第一个营业额达到1000亿元的。为什么张瑞敏可以取得这样的成绩呢？因为他有一套成熟的企业经营思想体系，更因为他深入研习了《道德经》。

早在20世纪80年代，张瑞敏就研究了《道德经》，并把《道德经》运用到企业经营中来。他经常将两句话挂在嘴边。一句话是“天下难事必作于易，天下大事必作于细”，出自《道德经》第六十三章。另一句话是“一个企业家不应该什么都干，应该无为而治。企业家最应该做的是什么？文化、战略和组织。这三个方向是企业家最需要思考的方向，而不是事无巨细，什么都做”。“无为而治”正是《道德经》的经典观点。

20世纪90年代，一位香港记者慕名去采访张瑞敏：“张总，您的企业经营得这么成功，可不可以给其他企业家一些建议？或者说您认为企业家应该学习什么？”张瑞敏回答得很直接：“我认为一个企业家首先应该学习哲学。”张瑞敏没有说学习生产管理，没有说学习营销技术，没有说要学习其他的管理，而是说企业家应该学习哲学。他认为，学好哲学对企业经营管理的各个方面都有重要作用。

其实，推崇《道德经》的不只有国内的企业家，还有国外的企业家。日本著名企业家松下幸之助就是《道德经》的忠实“粉丝”。据说，松下家的后花园里面就有一尊老子的雕像。“道法自然，无为而治”是松下最为推崇的格言。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，受《道德经》影响的企业家还有很多。这里就不一一列举了。既然《道德经》的思想影响如此深远，那么企业家在日常经营中又该如何运用呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得道者昌：抓住企业经营的三个方向

我认为，在当前的企业经营中，企业家需要抓住三个方向：人才、机制和战略。那么《道德经》如何才能在企业经营中发挥作用呢？为了让大家更好地理解，下面我将以《孙子兵法》为桥梁，来嫁接《道德经》和具体的企业经营。

要经营好企业，企业家抓住三个方向：人才、机制和战略。

为什么要选择《孙子兵法》作桥梁呢？第一，很多企业家都熟悉《孙子兵法》，更有不少人以兵法作为企业经营的指导思想。第二，《孙子兵法》尽管是兵家经典，实际上也包含了道家思想。更确切地说，中国兵法的核心源头其实是《道德经》。孙子继承了老子的思想。基于以上两点，选《孙子兵法》为媒介也就不足为奇了。

《孙子兵法》开篇讲了战略的五大要素——道、天、地、将、法。当然，孙子提出它们的本意是寻求兵法要义，但将它们运用到企业经营上也完全适用。那么战略的五大要素又是如何应用到企业经营上的呢？下面我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们一起来看一下。

第一个，“道”。道就是规律，这点和《道德经》所讲是完全一致的。具体到企业经营方面，就是说企业需要上下同心。孙子说：“道者令民以上同意，可以去死，可以去生，而不危也。”懂道的人经营一个团队，经营一支部队，经营一家企业，能让员工和老板一个想法，一个思路，一起面临市场的竞争和危险，一起享受荣华富贵。所以，懂道的人可以调动他人，可以鼓舞他人。

今天，我们把它延伸出来，就是：懂道的人可以抓住人心，“得道者昌，失道者亡”。古人所说的“得人心者得天下”就是这个道理。如果员工和老板不是一条心，而是各有各的想法，各做各的事情，企业就很难做好。所以，对于企业家来说，懂道、悟道就是要做到上下同心。只有这样，企业才能充满活力，才能正向发展。

第二个，“天”。第三个，“地”。古时讲天，指的是天时，就是气候，还有自然；讲地，指的是地利，也就是地理环境。二者经常连用，我们现在也把它们放在一起讲。古代战争属于冷兵器时代，要近战，所以天气情况和地理环境都非常重要。而企业经营受天气和地理环境的影响很小。我们把它们延伸出来，“天”“地”就是指企业战略和市场竞争环境。具体到企业经营，就是企业应该怎样应对行业竞争。准确地说，就是企业战略要符合经济规律。

第四个，“将”。“将”就是将领。具体到企业经营，“将”指的就是企业的干部。企业家要想把企业做得很好，没有好的“将领”肯定很难做到。那现实情况又怎样呢？我发现，很多企业家个人能力很强，但是缺乏优秀“将领”的辅助，也就是优秀干部的辅助。优秀干部是企业理念的传达者和执行者。没有优秀干部，老板再有能力，企业也无法做大、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做强。遗憾的是，很多企业家只在靠自己，不懂得借助他人的力量。

第五个，“法”。如果用在军队里，“法”就是军队的法令。在企业经营中，“法”有两个含义：第一个是制度，第二个是机制。制度主要用于日常管理，保证企业的正常运行。而对企业来说，更重要的是机制。

为了更好地说明问题，我将上述五个方面的精髓提炼出来，用三角形来表示，如图 2-1 所示。



图 2-1　企业经营的三个方向

在图 2-1 中，“人才”位于最上面，“机制”和“战略”分列左下角和右下角，三者中间用“道”连接。人才、机制和战略是企业经营的三个发展方向。企业家需要在这三个方向上做好“文章”。

今天如果没有好的“将领”，企业肯定很难做大做强。如果没有好的机制，企业很难有活力，内部管理也会非常痛苦。为了解决这个问题，很多企业家天天去学习，学了很多方法，老想把员工搞定，让员工听话。遗憾的是，这样恰恰会事与愿违。每天只想搞定员工的企业其实是很难做大的，即使做大了也很难做强，会因为缺乏竞争力而出现后劲儿不足的情况。目前很多企业做到一定规模之后，就很难再有大的发展，就是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个原因。

我们再来看战略。有一段时间，“执行力”的概念很流行。大家普遍认为，执行很重要，战略再好，执行不好，也是没用的。但是，如果战略不对，执行再好，也会跑偏。所以说，战略和执行都很重要。

需要注意的是，在竞争愈演愈烈的今天，战略于企业的重要性早已超越了执行。一家企业，只要有了真正好的战略、好的机制和好的领导，它的执行力通常不会有太大问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

悟道：人生四观决定企业战略

既然企业战略如此重要，那么企业家应该如何制定它呢？为回答好这个问题，我曾经研究了很多国外专家的做法，也关注了不少国内专家的观点。结果发现，他们的观点都很有道理，但是这些观点言之成理还必须有一个前提。这个前提就是：一家企业要有好的战略，企业家首先必须要有正确的人生战略。如果企业家的人生战略一开始就出现了方向性错误，即使他制定的企业战略再完美，也还是会走偏。

> 一家企业要想有好的战略，企业家首先必须要有好的人生战略。而企业家人生战略的制定要借助人生四观。

这样的例子其实并不罕见。个别企业家没有从企业的实际情况出发，也没有顾及员工的感受，只是简单地将一些个人想法、私欲融入企业战略里面来。在他们看来，这些掺杂了私欲的战略是最好的战略，实际上却恰恰违背了规律，而违背规律的战略不会为企业带来繁荣。一家企业要制定好的战略，首先要解决的问题就是保持企业家个人的人生战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正确。

而要树立正确的人生战略，企业家就必须要借助人生四观。所谓人生四观就是宇宙观、世界观、人生观和价值观。这四观对企业家来说，非常重要。

先来看宇宙观。如果一个人对于宇宙的规律知之甚少，那么他对世界的真相也很难有清晰的认识。对世界的不了解则会直接影响到宇宙观和人生观。而人生观掌握着价值观确立的方向。人生观不明晰，价值观就可能会扭曲。

当然，这样的价值观可能看起来并没有任何越界之处，坚持下去也不会有什么大的差错。但是，一位企业家如果想成为行业中的翘楚，成为走出国门、走向世界的企业家，成为真正想要成为的那种人，就一定要超越现在所知的东西，了解宇宙变化的法则，了解世界的本貌。只有了解了这些东西，企业家才能形成正确的人生观和价值观。也只有如此，企业家的人生四观才会对企业战略产生正向的影响。

再来看世界观。这里所说的世界并不单单指人类世界，还包括非人类及地球上所有生灵在内的更宏大的世界。如果能对世界有所了解，我们看世界的角度就会完全不同了。了解生命从哪里来，到哪里去，对企业家做人生决策、企业决策都是很有帮助的。

企业家今天如果不研究道学，对于世界的了解是很难深入的。尽管很多东西还不能用科学解释清楚，但是我们的老祖宗已经用另一种方法将它们讲清楚了。而老祖宗的智慧就凝聚在《道德经》等经典著作里。学习经典是了解世界、开启智慧的重要法门。

最后来看人生观和价值观。人生观和价值观与商人的三种境界是息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

息相关的。一个人没有正确的人生观和价值观，会变得贪得无厌，追名逐利，很难制定出让企业蓬勃发展的战略。

综上，我们不难看出，企业家的人生四观是企业制定战略的重要基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经营哲学是企业最现实的道

要想将企业经营的三个方向把握好，企业家需要深入研究，认真摸索。除此之外，企业经营三角中间还有一个“道”字。关于什么是道，我们在第一章已经进行过界定。道就是宇宙的本体，延伸出来就是规律。那么在企业经营中，道又被延伸为什么呢？经营哲学。

在企业具体经营中，道就是经营哲学。只要遵循规律，拥有正确的经营哲学，企业就会经营得很好。

“哲学”这个词看起来很深奥。什么是哲学呢？答案很多，也没有标准答案，甚至每个人的理解都不同。对此，我的解释是：哲学就是一种逻辑，一套规律。在具体企业经营中，可以用“经营哲学”来界定“道”。

经营哲学就是一种经营的逻辑，就是一套经营的规律，而且是符合自然的规律。企业家要以经营哲学为核心，制定好的战略，打造好的人才，设计好的运营机制。当然，这一切都要建立在企业拥有好产品的基础上。可以说，经营哲学是企业真正经营的核心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

举个例子。小时候，父母和老师都教我们“一分耕耘，一分收获”。只有辛苦努力，才能取得好成绩。但是，成年后的我们发现：当企业做到一定规模时，辛苦努力似乎也丧失了效用，好像无论怎么努力，成效都不明显。

怎么办呢？这个时候就需要我们改变自己之前的思维模式，调整企业的经营哲学了。因为原来的思维模式已经不能支撑企业的可持续发展了。也就是说，企业经营对企业家本身提出了更高的要求。这种更高的要求是什么呢？“不劳而获”。

没错。确实是“不劳而获”。不过，这里的“不劳而获”并不是指不努力，也不是指不劳动，而是要求企业家运用智慧顺应规律，令企业达到一种更高的经营状态，叫作“无为而治”。

也许，上面的观点与平时大家熟悉的观点有些不同。但是，我们今天无论是讲道也好，谈经营哲学也好，一定要和原来的想法、原来的思维方式分道扬镳。企业家要成为真正的大商，就要勇于改变思维模式，使自己的思维模式顺应规律。

其实，在这个世界上，财富本来就在，资源本来也在，但是资源为什么不是你的？财富为什么不是你的？因为你没有顺应规律。想要这些资源和财富属于你并不难。只要建立顺应规律的经营哲学，资源就可以到你的账户里来；如果经营哲学违背规律，资源就会到别人的账户里去。企业家只要了解自然法则，拥有正确的经营哲学，企业经营就会变得非常容易，企业家自己也会很容易尝到成功的甜头。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三章

【领导力】

善用人者为之下：真正的领导力在于示弱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失道寡助：领导力是第一要务

很多企业家都在为一件事情发愁，那就是如何将自己的企业经营得更好。为了解决这一问题，他们不惜重金，到处学习，到处招揽人才，效果却往往并不明显。这是怎么回事呢？我认为，这是因为企业家们没有抓住事情的关键——企业要想经营得更好，首先在于领导力。下面我们来看一个例子。

> 年轻的空降高管往往专业能力很强，却缺乏一定的领导力。企业家在使用此类人才时，要做到循序渐进，不宜使其职位一步到位。

前年，我在上海虹桥机场安检的时候，碰见了一位老朋友郭总。他正好和其他七八位老板一起准备飞去广州学习一门谈判专家的课程。由于顺路，大家就开始围绕课程学习展开了讨论。

这时，一位同去的做美容连锁生意的老总问我："张老师，我已经花了好几十万去学习了，但为什么还是没有什么效果，企业原来有的问题还继续存在呢？"我说："是什么方面的问题，请讲一讲吧。"这位老总打开了话匣子："最近，我们公司请了一名高管，来到公司两个多月了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也没做出任何成绩来，却把公司搞得乌烟瘴气的。”我问他：“怎么个乌烟瘴气法儿？”他回答：“很多店长都不配合他。”我又接着问了一句：“那位高管的能力怎么样？”“专业能力没问题。”他答道。我说：“那就是领导力有问题。专业能力没问题，别人却不配合他，那就是领导力方面有问题。”

领导力？看着他百思不得其解的样子，我开始慢慢揭晓谜底：“我猜他的年龄在30岁左右，对不对？”他非常惊讶:“您怎么知道？”我说:“这个不难猜。因为30岁左右的人经过一定时间的职场磨砺，专业能力基本上不会有什么问题，其他方面的能力也会积累一些，但是大部分人还是有些年轻气盛。容易因为有了一定的能力就产生骄傲的情绪，会有一些自以为是，对别人缺乏耐心，态度不够好。这样的人最缺的是领导力。其实，这个问题解决起来也容易。”

不知道大家有没有注意过：民营企业空降高管的成功率非常低。什么原因呢？现实情况就是顶级高手很难请到。这又是为什么呢？资金问题。比如针对公司内部的情况，企业家决定请“打工皇帝”唐骏来帮忙。这时，就需要考虑聘请唐骏的费用问题了。据他在以前几家公司的薪资情况，公司至少要花费几亿元。而通常情况下，普通公司的营业额还没有那么多。把全部营业额都给他，还不够。因此，企业家最终请来帮忙解决问题的人应该是这样的：专业能力很强，但还不是最厉害的，同时可能会缺乏一些领导力。需要注意的是，当请来帮忙解决问题的人非常年轻时，缺乏领导力几乎是十分普遍的情况。这时，我们在使用人才的时候需要有智慧。

这种智慧表现在：不要直接使空降的人的职位一步到位。这是非常现实的。试想，如果你是公司的“二把手”，平时负责主持工作，突然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多了一个上司，必须定时向他汇报工作，请问你是持配合的态度，还是防御的态度？答案肯定是防御心态。说话都会小心翼翼，因为不知道这位顶头上司到底属于哪个派系，也不知道他的水平如何，能在这个位置上做多久，更不清楚公司业务未来的发展方向。一切都是不确定的，一切都是未知数。这种情况下，大部分人肯定会持有防御心态。更有甚者，会给新来的上司“下绊子”。

所以，如果企业家觉得空降高管非常称职，那么保护他最好的方式就是让他的起始职位低一些，待遇可以按照高管的标准。等到两三个月之后，他对整个公司的状况有所了解，跟所有需要合作的干部都熟悉了，也做出了一点成绩以后，再晋升为高管。这时，大部分人都会对新上任的高管心悦诚服。采取这样的策略，效果往往会比直接空降高管好。

很多企业家因为开始不太了解用人的奥秘，都走了弯路。本来想给公司注入活力，结果空降了副总、总经理之后，公司的状况不仅没有向希望的方向发展，反而还有恶化的趋势。所以，我给各位企业家一个建议：如果采用空降高管的方式来改善公司经营的状况，一定不要让新高管在职位上一步到位。只有在熟悉了相关的人和事之后，新高管才能弥补自己在领导力方面的不足，才能充分发挥出自己的业务才能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高以下为基：以谦卑赢得人才

现在让我们回到问题本身。我跟这位做美容连锁生意的老总讲："其实，越是有能力的人，在需要发挥自身能力的时候，越需要领导力。"

> 贵以贱为本，高以下为基。领导力的核心是示弱。

那么怎样做才能培养领导力呢？《道德经》里讲得很清楚："贵以贱为本，高以下为基。"什么意思呢？职位越高的人，越要重视下属；职位越高的人，对下属的态度就越不能趾高气扬。一个人要想让自己高贵，就要懂得贬低自己。尊重下属，我们的工作才有展开的基础。

这是为什么呢？试想一下，如果我们见人就说自己很高贵，别人就会觉得我们太骄傲，甚至会有人认为"这个人是神经病"，从而引发不必要的误会。但如果我们本身很高贵，却跟别人讲自己是最低贱的，别人觉得我们很谦虚，会非常佩服我们，愿意主动和我们接近。这就是老子思想给我们带来的智慧。

我把上面的见解改良成一句话，叫作"人自贱则无敌"。一个人如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果把姿态放低一些，让自己处于卑贱的下位，就会没有敌人；如果把自己抬得很高很高，高过别人，甚至超越所有人，那么就会遭到大家的排斥和打压。只有认识到这一点，才算是打开了通向智慧的大门，而拥有了智慧之后，我们的思维方式和以前是完全不一样的。

思维方式改变了之后，我们在用人方面的智慧也会随之发生变化，而不再像案例中提到的美容连锁店老总那样手忙脚乱。怎样做才能达到用人的最佳境界呢？老子在《道德经》里讲得很清楚：用人的最高境界是“善用人者为之下”。意思是说，善于使用人才的人是将自己放在人才下风的位置，而不是处处抢占上风。这才是卓越的用人智慧。而今天很多企业家，很多老总，很多管理干部，当了老板之后，当了干部之后，或者公司做大了之后，就连走路的姿态都和原来不一样了。

真正有智慧的人明白：企业做得越大，就要越懂得隐藏。这才是王道。而这恰恰是很多人不能理解的。为了进一步说明问题，下面我们将以刘备和刘邦为例进行分析。

先来看刘备。有人说，刘备什么也不会干就会哭。其实事情没那么简单。刘备是非常有智慧的人，他懂得用人，对下属非常尊重。最典型的事例就是三顾茅庐。为了请一个比自己小 20 岁的小伙子（诸葛亮当时 27 岁）当军师，刘备一次次去拜访，即使连吃数次闭门羹也没有放弃。最后，诸葛亮终于被感动，愿意出山担任刘备的军师。

人才是需要被礼遇的。这个道理古今通行。比如，古代的帝王在任命丞相的时候要向宰相谦卑地施礼，任命大将军的时候要亲自为大将军牵马。刘备在礼遇人才这个方面做得非常出色，是个具备大智慧的人。

除了“三顾茅庐”，《三国演义》还为我们提供了刘备爱护人才的范本——摔阿斗。当时，刘备等人在退往江陵的途中与曹军遭遇，于长坂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

坡大战一场。身为主公的刘备在义子刘封及几名部将的保护下突出重围。大将赵云因为担任保护家眷的任务还困在重围之中。曹军人多势众，赵云几次与家眷失散，最后抱着幼主刘禅（即阿斗）成功突围。

突围后，赵云很快就找到了主公，并把幼主双手奉上。没想到刘备没有怜惜失而复得的幼子，反而把孩子摔在地上，怒气冲冲地说："为了你这个小子，差点害死我一员大将！"说完，也并不管孩子，只是一个劲儿地安慰赵云。赵云万分感动，抱起孩子再次放进主公的怀里。

当然，我讲这个故事并不是为了突出表现刘备的狠心或是虚伪，而是为了突出刘备的爱才，为大将的安危着想。更有意思的是，刘备的名字本身也是与《道德经》密切相关的。大家都知道，古人在取名之外，往往还要取一个字。刘备，字玄德。"玄德"从哪里来呢？就来自《道德经》！

《道德经》中曾提到两次"玄德"。什么是"玄德"？就是深不可测的德。圣人修炼的最高境界就是玄德，玄德到极致就是道。刘备是非常有智慧的，无愧于"玄德"二字。他对下属非常用心，对人才非常尊重，所以才能赢得追随者的心，才能最终三分天下。

今天很多企业家在礼遇人才等方面做得还不够，缺少刘备的谦虚精神。因为经常在各地讲课，我接触的企业家也比较多，他们的成就也各不相同，有能将营业额做到一千亿元的，也有只做到几十万元的。通过和他们的接触，我发现了一个有趣的现象：真正能够做到一千亿元的企业家都很谦虚；也有一些企业家，做得比上不足，比下有余，取得了一些成绩，也有一些很明显的问题，却表现得很骄傲。

是什么原因造成二者之间的巨大差别呢？一切都是由于后者不明白一个道理：自己所有的成绩，不过是因为顺应了规律；所有的问题，都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是因为违背了规律。经营企业过程中经历的所有困惑，所有挑战，都是源于违背规律。

对此，华为的创始人任正非有着清醒的认识。他在《华为的冬天》一文中指出："这十年来，我没有成就感，没有自豪感，没有荣誉感，内心只有恐惧感、危机感。也许就是因为这样，（华为）才活了十年。"要知道，当时华为已经将营业额做到两百亿元，任正非还这样谦虚。也正因为有了这种清醒而深刻的认识，华为的营业额今天可以突破两千亿元。所以，对于一家企业而言，拥有智慧的领导是真正获得成功的主要前提。

再来看刘邦。众所周知，刘邦有一个非常厉害的对手——西楚霸王项羽。开始的时候，二者之间的差距非常明显，简直没有可比性。论出身，项羽是战国七雄之一的楚国贵族的后代，刘邦只是一个平民出身的基层干部（亭长）；论相貌，项羽是人高马大、英俊潇洒的小伙子，刘邦却是形象猥琐、声名狼藉的中年大叔；要比谋略，项羽"曾学万人敌"，刘邦还停留在骗吃骗喝的阶段；要比武功，项羽胯下马掌中刀，直到垓下决战还能杀出重围，刘邦也不能说一点武功不会，但是水平真的不佳，和项羽不属于一个档次……

按照常理来推断，夺取霸业的肯定是项羽了。结果怎么样呢？大家都知道，建立汉朝的是刘邦，项羽在乌江自刎。这是怎么回事呢？实际上，刘邦是依靠人才夺取了天下的。在楚汉战争后期，项羽一方的大将陆续都成了刘邦的部下。而项羽只是靠自己，即使有一个全心全意为他着想的范增，也被他赶走了。

和刘邦充分相信、尊重部下不同，项羽喜欢揽权。比如部下建立了功勋，需要论功行赏，他也会按照当时的惯例为部下铸好印章，但就是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不想给。直到印章的角儿都磨坏了，摔破了，项羽才会依依不舍地将破损的印章交给部下。因为一直舍不得，所以等到他拿给部下的时候，部下早就因为不满主公赏罚不明离开了。到最后，有才能的部下都风流云散了，项羽的霸业也随之失去了。

综上，我们不难发现：所谓领导力就是老子所讲的“贵以贱为本，高以下为基”。那么领导力的核心又是什么呢？用现代汉语的词汇来描述，就是示弱。关于这点，《道德经》里面讲得非常明白：“人之生也柔弱，其死也坚强。万物草木之生也柔脆，其死也枯槁。”

什么意思呢？人活着的时候，身体非常柔软；死去之后，身体很快就会变得僵硬。天下万物，包括树木和花草，它们在活着的时候都是柔软的，但是死了之后就会迅速枯萎。所以，作为一个有智慧的领导者，处事要柔软，不能太硬。也就是说，真正的领导力在于示弱。

为了进一步巩固这个理论，老子分别在《道德经》第四十章和第七十六章再次加以强调：“反者，道之动；弱者，道之用”“强大处下，柔弱处上”。意思是说，弱才是道的运用，所以懂道的人是处弱的，而不是处强的。凡是强大的，总是处于下位；凡是弱的，总是处于上位。而今天大部分人喜欢处上，不喜欢处下；喜欢处强，不喜欢处弱。其实，这样的做法完全违背了道！这也是很多人遇事不顺的终极原因。

因此，企业家在经营企业时，一定要注意：领导力的核心是处弱。真正的领导是处弱的，是处于下位的，而不是喜欢占上风的。企业家要修炼自己的领导智慧，就要谦卑处下。唯有如此，才能赢得人才。而妄自尊大，毫不谦虚，就会把人才赶跑。

试想，如果人才没有用武之地，他们就会怎么样？会自动消失在你的视野中，寻找自己新的舞台。所以，企业家要发挥自己的领导智慧，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就要让人才留下来，给人才更大的发展空间。这才是企业经营未来要走的正确方向。历史上有不少人做到了这一点，当代也有很多企业家将领导智慧运用得非常好，比如张瑞敏。

海尔对所有的干部有一个核心要求，就是要处弱，要以弱为用。当一个人把自己放到弱的位置上，他才能持续进步；当一个人把自己放在强的位置上，他就很难进步。

这就是张瑞敏的领导秘诀。其实，要想管理好企业的全体员工，就要将干部管理好。这才是问题解决的关键所在。真正聪明的领导，聪明的企业家，会像张瑞敏一样以处弱来勉励干部。当然，智慧的获得并不能一蹴而就，需要我们不断学习，逐步修炼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财散人聚：吃亏才是占便宜

明确了示弱的重要性之后，企业家在日常的具体经营中又该如何进行操作呢？接下来，我们来分享蒙牛的创始人牛根生的成功经验。

2004 年，当牛根生把自己在蒙牛集团的股份全部捐掉之后，一家电视台请他去做了一期访谈节目。当时，主持人就问他："牛总，您用五年多的时间就把一家创业公司做成了上市公司，仅您捐掉的股份目前的市值就能达到几十亿元。您可不可以跟大家分享一下成功的秘诀？"牛根生很淡然地回答："我没有什么成功秘诀呀！"

当然，牛总是在谦虚。一个人在短短五年多的时间里就把一家创业公司做成了上市公司，市值达到几十亿元，没有成功秘诀不合常理，也很难令人信服。于是，主持人再次请求牛根生分享。牛根生低头思考了一会儿，然后说道："如果真的要说有什么成功经验的话，我认为，小时候母亲跟我分享的两句话，才是我真正成功的秘诀。这两句话改变了我的人生。"

随后，牛根生分享了这两句话。他说："第一句话，我母亲说，'吃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小亏就是占小便宜，吃大亏就是占大便宜'。"他讲完了之后，大家都傻了："这就是牛总成功的秘诀？"它朴素得简直让人不敢相信。

那么到底该如何理解这句话呢？简单地说，"吃小亏就是占小便宜，吃大亏就是占大便宜"，其实就是"你敬我一尺，我敬你一丈"的翻版。它不仅符合道义，而且符合经营的真谛。既然所有人都喜欢"你敬我一尺，我敬你一丈"，不如我们送每人一尺，送十个人就是一丈。如果这十个人给我们都回了一丈，那么回报率是多少？答案是十倍！如果企业能保有十倍的回报率，那么这企业简直太好了！

不过，也有人提出了不同意见："张老师，不对呀，我经常帮助别人，可他从来没回馈过我。"我说："你别总是盯着别人回馈。时间长了，这种急于求回馈的心理就会被接受帮助的人觉察，还会给他带来很大的心理压力。这也会让他不敢跟你交往，觉得你太小气。"

这样，我们打个折。把折扣设定得低一些，打两折。按照"你敬我一尺，我敬你一丈"的规则，我们付出十尺，就会有两个人做出回应。他们会回报多少呢？二十尺，也就是两丈。回报率 100%，这已经相当不错了！

牛根生是非常懂得这个理论的，而且运用得非常好。大家都知道，牛根生经常讲一句话："财散人聚，财聚人散。"这句话出自《大学》，意思是说，如果把钱财散给他人，他们就会聚集在你周围；如果把所有的钱财都集中在自己手中，他人就会离开你。

当年，牛根生看到有的员工没有拿到年终奖，就把自己的奖金分给大家；看到下属还没有车，就把公司奖励自己的车卖了，买了几辆车给下属。请大家想一想：如果我们有一个这样的领导，工作的时候会不会更努力一点呢？当然会！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后来，牛根生离开原来的公司，创立了蒙牛。很多原来的老部下听说牛总开公司了，他们毫不犹豫地、没有任何附加条件地加入了蒙牛，还有很多人为蒙牛注资。当时，记者采访了投资的员工："为什么敢投钱给牛总？"员工说："很简单啊！牛总以前把自己的钱都分给我们，今天他开公司，我们根本不怕也不相信他会在资金上出现什么问题，我们的钱放在他这儿最安全。"

牛根生的成功是靠很多人的帮助才实现的。真正的大商，都是靠很多人的帮助才获得成功的，不是靠算计来牟取胜利的。现在大部分人做生意靠的是算计，看上去很精明。其实，精明的商人只能做小生意，要想做大生意很困难。因为做小生意，只需要替自己操心就可以了。要做大生意，做真正的大商，就不仅要给自己算账，更要给别人算账，甚至不给自己算账，只给合作伙伴算账，只给员工算账，只给顾客算账。把这三笔账算明白了，生意才会红火。而一般人都只算自己的小账，就很辛苦，做生意也很累。



财散人聚，财聚人散。真正的大商都是依靠他人的帮助才获得成功的，而不是靠算计他人来牟取胜利的。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

物极必反：从他人角度看问题

不过，只凭“吃亏就是占便宜”的理念做事并非企业家领导力的全部。更重要的是，企业家还需要站在他人的角度进行思考。这也正如牛根生分享成功的第二个秘诀所言，“要想知道，打个颠倒”。这句话该怎么理解呢？其实就是“反者，道之动”。老子在《道德经》里讲了这样一句话：“反者，道之动；弱者，道之用。”通俗地说，就是物极必反。



物极必反。最厉害的企业家都懂得为别人带来利益，让合作的人赚得比自己更多。



“物极必反”这个成语大家都学过，但是真正理解的人却寥寥无几。我们都要追求极致，但是这个世界还有一套法则——物极必反。所以，“反者，道之动；弱者，道之用”这句话应该这么解释：自然规律会让事物向相反的方向转化，而我们大部分人总是在追求极致。既然道会让事物在达到某种程度之后向相反的方向转化，我们就要学会逆向思维，“倒立看世界”，而不能像那些以自我利益为中心的人一样思考。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了帮助理解，大家还可以思考下面的问题："我们喜欢跟什么样的人交朋友呢？是喜欢跟老是占我们便宜的人在一起，还是喜欢跟那些能让我们占便宜的人在一起？"一定是后者。因为大部分人都喜欢将自己的利益最大化。当自己的利益都被别人占去以后，肯定会觉得不开心。这就是普通人的思考模式。

我们要成为大商，成为大企业家，成为行业中真正的王者，就要超越常人的角度思考问题，将自己的思维模式完全改变。既然别人都喜欢占便宜，我们就让更多人跟我们在一起占到便宜。这样就会有更多人团结在我们周围。如果没有人能从我们身上占到便宜，团结在我们身边的人就会逐渐减少。

李嘉诚是一位非常成功的大商人，他的传记有很多，很多人都想从中探求李嘉诚经商的秘密。其实，李嘉诚的经营之道非常简单。他曾经对儿子说："如果拿七分合理，八分也可以，那么我只拿六分。"就是说，如果今天我们跟李嘉诚合伙做生意，凭他做出的努力可以分得利润的八成，他只拿六成。李嘉诚要让自己的合作伙伴多赚两成的利润。

这样跟李嘉诚合作的人都感觉能赚到钱。因此，大家都愿意跟李嘉诚合作，都愿意推荐机会给李嘉诚。李嘉诚要成功就变得容易多了。

我们为什么觉得做生意很艰难？是因为帮助我们的人很少。为什么帮助我们的人很少？因为跟我们在一起，总是我们挣得多，合作伙伴挣得少，所以他们都离我们而去了。如果有谁能让跟他合作的人赚到的钱比他还多，这个人一定会得到大成。这才是真正的成功法门。

一般人喜欢占别人的便宜，但是又都不愿意被别人占便宜。而做大生意的人的做法和普通人的做法恰恰相反。所以，大商不是打自己的小算盘，而是算别人有没有得到利益。只要别人也有所得，这生意就靠谱；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果一无所得，这生意就不靠谱。

现在有些企业失去了合作伙伴，自己的员工也纷纷离职，实际上就是没有让别人得到利益的缘故。企业家要的利益过大，合作互动的伙伴得到的利益过小，员工做出优异业绩之后薪资也没有明显的改善，时间一长，合作伙伴就会终止合作，员工也会选择新的公司。所以，吃亏才是真正的占便宜，而只是盯着眼前利益的占便宜就是祸患的开始。

这个理念用《道德经》里的语言来表述，就是“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”“将欲夺之，必固与之”。祸福是互相转换的，占便宜和吃亏也是互相转化的。想要获得必须先给予。真正的大商是深谙这个道理的。

最厉害的企业都懂得给别人利益。只有如此，企业才能够持续发展，才能基业长青。一家企业如果只追求自己挣钱，只追求自己发展，将很难有大的发展。这就是商业的本质。

牛根生、李嘉诚用这种智慧获得了很多人的追随，也获得了大量的合作伙伴。这才是真正的商业之道，这才是真正的领导之道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章

【盈利力】

将欲夺之，必固与之：成功的营销在于经营人心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上士不争：营销就是要服务顾客

营销是产品变现的重要环节之一。几乎每家公司都在推销自己的产品，每天都在做着营销的工作，但是真正会营销产品的公司却并不多。经过一段时间的调查研究，我发现：很多时候，企业经营者思考的角度已经偏离了道的本质，而偏离了道的本质，也就失去了营销的真谛。由于营销不力，只有少数企业家成为真正的王者，只有少数公司成为真正顶级的公司。

营销真有这么厉害吗？什么是真正成功的营销智慧呢？要解决这两个问题，就必须先要搞清楚一个问题——公司成立的目的是什么呢？“我成立公司的目的是为了赚钱，是为了发展我自己，是为了解决家庭问题，是为了解决事业问题……”这是大部分人的答案。公司初创，生存是第一要务，这样的答案再正常不过了。那么公司发展到一定阶段之后呢？当企业家将营业额做到几千万元、几亿元，甚至十几亿元的时候，他们就会发现：钱已经赚得足够用了，初期目标也已经实现了，该有的都有了，但是动力却没了。因此，我们需要深入思考的问题是：企业成立的终极

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目标是什么？

这时候，答案就开始变得五花八门了。有人说，我还是以为自己赚钱为终极目标；有人说，我的钱已经赚得够多了，现在要为社会承担一点责任。当然，就目前情况来看，前者占据了绝对优势，后者所占比例很小。只有极少数人成立公司是为了解决社会问题，大部分人都是为了实现自我价值。

不过，我们很快就会发现，以解决社会问题为己任并不是最厉害的企业经营思想。那么企业存在的终极目标到底是什么呢？是解决消费者的问题。如果一家企业不能解决消费者的问题，它就失去了存在的价值。

著名管理大师彼得·德鲁克认为："企业存在着的唯一目的是创造顾客并且保留顾客。"说到创造顾客，做起来一点也不难，大多数企业都能做到。至于保留顾客，虽然每天都在研究，但做起来就有一定的难度了。不少企业对待顾客就像我们小时候常听的故事里那个熊瞎子，总是忙着掰"玉米"，却是掰一个丢一个，付出了所有的努力，结果最后发现自己手上其实没有几个"玉米"。

企业存在着的唯一目的是创造顾客并且保留顾客。

——彼得·德鲁克



我曾经调查过分属不同行业的多家企业，发现情况都是类似的。因为企业家的出发点就是挣钱，就是发展自己，成就自己，根本就不是要"消灭"消费者的问题。而真正顶级的企业经营者思考问题的角度是不一样的，他们总是在想如何才能满足消费者的需求，如何才能真正解决顾客的问题。这才是真正厉害的企业的核心经营思维，这才是大商的思维角度。大部分企业家不具备这种思维，所以成不了行业的王者。

只有真正替顾客着想，"消灭"顾客的问题，公司对顾客来说才有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

存在的意义。如果不能解决顾客的问题，顾客就不会选择它。真正能基业长青的公司，都是顾客能持续选择的。不是企业本身有多厉害，而是顾客愿意选择他们。这才是关键。所以，企业营销的最终目的是服务顾客。

营销的最高境界不是天天推销产品，天天管理公司，而是服务顾客。因此，企业经营最核心的工作，就是要研究一套产品、一套服务，真正能够解决顾客的需求，真正能够“消灭”顾客的问题。这才是企业的价值所在。



我们到一家企业工作，就应该把这家企业当成自己的客户，把自己看作一家公司，把自己的劳动成果看作自己的产品。



如果这样讲太抽象，下面我来举一个例子说明。比如说，一名员工该怎么做，才最有发展前途，最有价值。要回答这个问题，我们不妨借用管理大师德鲁克的理论来思考：一名员工对于一家企业来说算是什么？我们到一家企业工作，就应该把这家企业当成自己的客户，把自己看作一家公司，把自己的劳动成果看作自己的产品。

遗憾的是，大部分职业人士并不这样想。他们想的只是能够找到一份养家糊口的工作，最好能够既轻松又赚钱。这两类员工心态不一样，工作成果不一样，未来的发展也会有很大的不同。

当上级是我们的客户，下级是我们的客户，公司也是我们的客户时，对于我们来说，改变的就不仅仅是思维方式和做法了。在任何时候都有销售自己产品的想法，我们的职业路途会更平坦。

我经常讲，员工最大的价值是帮助老板“消灭”问题。当然，这里所说的“老板”不一定是公司的总经理或者董事长，而是泛指上级。其实，管理者招聘员工的初衷，十有八九都是希望这名员工能帮他们解决问题，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而不是把自己陷到下属带来的困境里。所以，如果有哪一位职业人士把他的上级当客户，专门帮助上级来“消灭”问题，我想他升职的速度一定会很快。

记得几年之前，我看了《财富人生》栏目做的一期专访，访问的对象是时任百安居中国区总裁的卫哲。当时，他只有 30 岁左右。卫哲的成功令很多人羡慕不已。于是，专访一开始，主持人就直奔主题:“卫总，您这么年轻就成了百安居的中国区总裁，能不能跟我们大家分享一下您成功的秘诀？”卫哲分享了他的一个理论：“我最重要的秘诀就是：只要把本职工作干完之后，我就问我老板：‘老板，请问您还有什么事需要我干的？’老板就把这件事交给我了，然后我就把它赶快干完。干完之后，我又问老板还有什么事需要我干的。老板又给我一些事来干，干完了再问老板还有什么事需要我干……”

结果呢？老板把所有的事都让他做了，他的能力提升得很快。老板也觉得他效率很高，总是能创造价值，创造结果，就不断给他升职。所以，卫哲就得出一个结论：升职最快的秘诀就是让老板“残废”，就是帮助老板消灭问题。卫哲把老板当作自己的顾客来对待，所以升职很快，30 岁左右就成了百安居的中国区总裁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知人者智：为顾客解决问题

我们回过头来思考这样一个问题：如果我们能让顾客的问题得到有效地解决，让顾客离不开我们，顾客会不会持续买我们的产品？一定会。这就是企业真正的营销之道。

为了进一步说明问题，我们来举一个例子。2012 年春节的时候，我受邀参加一位朋友公司的年会。早上 9:05，我下楼去吃早餐，然后发现服务员已经开始收餐了，因为早餐 9 点钟结束。看到旁边还有人在吃，于是我就迎上去比较客气地询问:“帅哥，请问还有早餐吗？”他反问我：“先生，现在几点了？”我看了一下表，说：“9:05。”他说：“先生，不好意思，早餐 9 点已经结束。”

其实有早餐，他不太想给我吃，因为已经超过 9 点了。我又向他请求：“帅哥，现在才 9:05。”他说：“先生，早餐 9 点已经结束了。”意思是早餐时间已经过去了，即使有也不能再吃了。

实际上，这件事不能全怪服务员，责任在经营者。由于工作的需要，很多人常年出差在外，在酒店住宿也是家常便饭。只要稍加注意，我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就会发现：很多酒店的服务规范、管理标准，并不是来帮助顾客解决问题的，而是完全按照酒店自己的标准和流程来制定的。哪怕这种服务规范、管理标准顾客不喜欢，也不能帮助顾客解决问题，他们还是只按照自己的流程走。

比如说，一家酒店 9 点半早餐结束，你 9:25 在那里吃早餐。突然，一名服务员过来了："先生，请问早餐您还吃吗？"你傻了："我不是在吃吗？"他说："我的意思是我们马上要收餐了，您要吃的话赶快再拿一点，不然我就把它拿走了。"

顾客吃得好好的，一定要去打断他吗？有那个必要吗？为什么服务员会这么做？因为这是酒店的规定。如果规定说 9 点半收餐，服务员 9:45 才去，工作就不合格，执行就不到位。这种执行其实是把公司规则放在了第一位，把顾客需求放在了第二位。这种做法并不正确，结果赢了道理，却输了顾客。

那么服务到位的酒店是怎么做的呢？一位顾客来吃早餐，而早餐 9 点半就结束了。结果，顾客 10 点钟来问："服务员，请问早餐还有吗？"服务员应该怎么回答？得体的回答是："先生，早餐 9 点半就结束了，但是我们现在还有鸡蛋、稀饭，还有粥。如果您需要，我帮您热一下，端过来，可以吗？"

如果服务员这么讲，顾客会不会觉得很舒服？当然会舒服。对于出差在外的人来说，晚上应酬到很晚是家常便饭，所以都希望早上起床之后有一顿热乎乎的早餐可以吃。那么早餐的成本贵不贵呢？我曾就此咨询过一位做酒店生意的朋友陈总。陈总告诉我："除去比较奢华的早餐，一般情况下，早餐的成本是 3 元，最多不超过 5 元。"

成本不高，但是因为超过了酒店规定的时间，顾客很多时候连成本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三五元钱的早餐都吃不到。吃个早餐那么难吗？不难！超过早餐时间就不可以吃了。试想，如果为了能让顾客满意，让顾客下次再来，给他提供一顿价值三五元钱的早餐，你愿不愿意？很多人都愿意。但是，为什么就是做不到呢？主要原因还在于，大部分人都还在以自己公司经营的规则为导向，而不是以帮助顾客解决问题为最终目的。

顾客吃一顿早餐，并没有很高要求，能够填饱肚子就可以。我们完全可以帮助他解决问题。假如住酒店的是我们自己，下午 3 点钟打电话问服务员还有没有早餐，他还说有，我们会是什么心情？什么感觉？肯定会感觉这家酒店的服务太到位了，居然下午还有早餐！下次要是有机会来，一定还要在这家住宿。

我住过一家服务比较好的酒店，叫南安大酒店。这家酒店不是五星级酒店，我说的好也并不是指他们装潢高档，而是指他们有服务意识。我一离开那家酒店，酒店就给我发来一条短信，短信上说："尊敬的张先生，感谢您入住我们酒店！"当然，很多酒店也会发类似的短信，还有不少酒店会发一条短信让顾客评价他的服务。其实，而并不愿意评价你的服务，客户愿意去体验你的服务。

后来我过生日的时候，这家酒店发来一条短信，说："尊敬的张先生，今天是您的生日，感谢您曾经入住我们的酒店。"后面紧接着给我一些祝福。第二年过生日的时候，这家酒店又发来一条短信。我估计十年以后他们还会发短信给我。所以，假如我再去那里，这家酒店我要不要再住一次？肯定要去再住一次，因为他们的服务特别到位。

有一次，讲课讲到这个案例的时候，一位学员马上做出了类似的回馈："张老师，这家酒店我住过，服务绝对好。我说："请你说说看。"他说："我有东西落在酒店里了，这家酒店的服务员就打电话给我说：'先生，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

您是不是有东西落在这里了？’我说是，然后他就跟我核对东西的相关细节。确定是我的东西之后，酒店就发了一个快递，把东西给我发到青岛来了，而且是酒店付的快递费。”

一般酒店，如果发现顾客落东西了，顾客不去主动联系他们，他们是很少联系顾客的。这家酒店不仅主动联系顾客，还免费快递给顾客。我想愿意这么做的酒店不多，甚至很多五星级酒店也不提供这样的服务。

其实，服务不到位的问题不仅存在于酒店餐饮业，还广泛存在于其他行业中。有的学员是从事机床行业的，他们开发客户很不容易，却常常因为服务跟不上又流失掉。有的学员是做窗帘生意的，因为没有提供很好的售后服务，营业额大幅下滑……实际上，大部分行业的企业经营者都是一味地在埋头挣钱，并不真正关注顾客的需求，并不是真正来帮助顾客解决问题的。只要把产品卖出去了，诸如服务等后期顾客工作都不愿主动去做。

有一次，一位做联想电脑代理的学员问我，电脑怎么能卖得更好。他所在的城市是个县级市，他一年有600万元的营业额，这样的成绩也算很不错了。开始，我还以为他问的只是管理问题，聊了几分钟之后才发现这是一个战略思维问题，就跟他谈了营销策略。当然，我只是从道的角度给他提出一些策略和方法。

具体来说，就是一切都要围绕顾客的需求和顾客的问题来提供服务，这样才能锁定顾客。顾客买任何产品的理由，都是产品能满足顾客的需求，解决顾客的问题。所以，我们必须改变自己的思维方式。只有我们能够真正帮到顾客，顾客才会持续选择我们的产品。改变营销思维方式会让企业实现业绩上的突破。

再举一个例子。很多人都去海底捞吃过饭，不知大家发现了没有，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去海底捞吃饭和去一般餐厅吃饭其实有很大的不同。比如说，去一般的餐厅吃完饭以后，也有一份水果赠送，但一般不会送第二份。如果是去海底捞吃饭的话，水果是免费的，无论吃几份。

为什么很多餐厅不会提供这样的服务？原因很简单：怕亏钱。这又讲不通了。既然提供免费水果可能会亏钱，那么海底捞为什么不怕呢？毫无疑问，这样做肯定会增加成本，为什么海底捞还愿意做呢？因为他们懂得道，懂得顾客的心，知道顾客都有占便宜的心理。既然顾客都爱占便宜，那么是不是餐厅把价格定得越低越好呢？当然不是！对此，企业家必须要提起高度注意：顾客虽然爱占便宜，但是却不一味地买便宜。因此，餐厅不可能光凭价格低就能赢得顾客的心。

那么海底捞赢利的真正秘诀是什么？就是他们在经营顾客的心。只要顾客的心还在，只要顾客还愿意来，商家就有机会挣钱。如果顾客的心不在这里，顾客不愿意来，商家肯定挣不到钱。

有一次，我在上海出差的时候去过海底捞，也去过另一家火锅连锁店。一对比，就发现二者之间的差距。

去海底捞的话，如果吃饭的只有两三个人，而上的菜比较多，服务员就会说："先生，你们这些菜有点多了，我建议你们把可能吃不了的先退掉，不够的时候再点。"但是，去另一家火锅连锁店，服务员不断地推荐顾客点更多的海鲜，特别是价格比较贵的。

有一次，碍于情面，我们就点了服务员推荐的几个菜。结果，点完之后，立刻发现了一个问题：根本吃不了。于是，我马上就问服务员："服务员，请问能不能退？这些菜肯定吃不了。"服务员过来了，很有礼貌地说："先生，我们这家店是非常讲究品质的，保证所有的东西都是新鲜的。所以，为了保证品质，东西一旦出了冰箱就不能拿回去。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

服务员的意思是什么呢？就是不能退。我们只好接受了菜点多了这个事实，但是却暗暗下定决心：以后再来上海，坚决再也不来这家店了。相信大家的看法也是类似的。本来顾客来店里消费，如果感觉非常好的话，很可能会成为回头客，更有可能介绍朋友来。而对这家店来说，外地顾客的消费更像是一锤子买卖。从表面上看，在这次“谈判”中，店家占据了绝对的上风。但是，顾客也有一样本事，那就是再也不来这里消费了。后来，听上海的朋友讲，这家店现在每月都借助团购来提升营业额，如果没有团购，店里的生意就很惨淡。

而海底捞呢？夏天的时候晚上 9 点半还有人在排队。前些天，我和几位学员谈事情谈得比较晚，谈完之后发现已经晚上 12 点了。于是，我们决定去海底捞吃夜宵。我发现：那个时间海底捞的上座率竟然还超过了 70%！这说明一个什么问题？说明海底捞的经营者真正掌握了做生意的秘诀。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大巧若拙：口碑好才有回头客

做餐厅的秘诀是什么？很多学员都问过我这个问题。我虽然没有做过餐厅生意，也不懂餐厅的日常经营，但是懂商业的本质。举个例子。有一位学员张总，在连云港做餐饮生意，有两家1000多平方米的店。他已经经营了十多年，将自己的店做成了当地数一数二的餐厅。为了进一步提升企业业绩，张总经常去海底捞学习，去学习对方怎么服务，怎么经营。但是，学习了大商的营销智慧之后，他有了新的感悟。

他跟我分享："老师，您讲得非常有道理，我觉得收获很大。但是，我还是有一点困惑。"我就问他："你有什么困惑？"他鼓足勇气说："有的顾客就是很贱。"我很奇怪："为什么这样讲呢？"他说："他到我们这儿吃饭，遇到一只苍蝇，就要求免单。这种行为太过分，太不要脸了！"

当时，在场的还有其他几位学员老总。我就问大家："各位老总，你们觉得张总的话有没有道理？如果去餐厅吃饭，在饭菜里发现苍蝇，要求餐厅免单，这种行为过不过分？"大家都说不算很过分。为什么大家的想法和张总的想法不一致？这是因为顾客和商家角色上的差异。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

张总觉得很委屈，他当然也懂得“顾客就是上帝”的道理，但是碰见这样的“刁客”真是非常无奈，总不能做赔本生意吧？于是，我对他说：“张总，我教你一个方法，保证顾客满意。”张总非常好奇：“什么方法？”我说：“很简单，你要对所有员工进行培训：只要顾客从任何一道菜中吃到苍蝇，这道菜立刻免单。同时，整桌打五折。保证顾客立刻满意。”

他说：“老师，这样不行。”我说：“怎么不行？”他说：“这样我不挣钱了。”我说：“为什么要挣钱？”他说：“为什么我不要挣钱？”我说：“为什么要挣钱？”他说：“我开饭店就是要挣钱。”我说：“餐厅经营的核心秘诀是什么，你知不知道？”他说：“我不知道。”

做了十几年餐饮生意，张总还不知道餐厅经营的核心秘诀。其实，不只是张总，全国这么多开餐厅的老板，估计有一半以上的人都不知道这个秘诀。那么餐厅经营的核心秘诀到底是什么呢？翻台率。如果没有翻台率，光靠“宰”顾客来赚取利润，餐厅肯定不会开得长久，而且即便赢利了，挣的也都是小钱。所以，餐厅一切经营的目标都应该围绕翻台率设置。

举个例子。比如说，今天来了一位顾客，遇到菜里有苍蝇立刻打五折，他会感到很满意，也不会因为这件事就对餐厅有偏见，以后还会来光顾。

他说：“老师，有的人就是有问题。”我说：“怎么有问题？”他说：“他自己带苍蝇来，怎么办？”我说：“没关系，照样打五折。”他说：“这人很讨厌，每一次来都这样来占便宜，怎么办？”我说：“你就让他占那个便宜。”

因为餐厅经营的核心秘诀是翻台率，而不在于从一位顾客身上挣多少钱。如果那张桌子一直空着，还不如让顾客来。顾客来的话，大多数情况都不会是一个人，还会带朋友来。如果我们的餐厅服务得好，一定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会有很多人来学习。他们会试探，最主要的就是看我们到底能不能将服务做好。如果服务好，他们就会继续来，会不断地帮我们做宣传。

即使顾客是故意找麻烦，我们也还是要热情接待，因为翻台率讲究的就是生意爆满。如果这条街都是做餐饮生意的，其中一家顾客爆满，很多人在排队，而另一家冷冷清清，不用排队，顾客会选择哪一家？肯定会选择顾客爆满那一家。因为他们担心冷冷清清的那一家生意不好，饭菜做得有问题，不敢去吃，宁肯去人头攒动的那家排队。所以，现在餐饮业呈现这样一种趋势：要么非常好，要么非常差。

餐厅经营者一定要注意：餐厅经营的一切都要围绕翻台率进行，让顾客满意。只要不断有回头客，口碑不停在顾客中间传播，生意就会越来越好。即使需要排很长时间的队，顾客也会觉得有意思，觉得这里非常有特色。



餐厅经营的一切都要围绕翻台率进行，让顾客满意。只要不断有回头客，口碑不停在顾客中间传播，生意就会越来越好。



海底捞就是典型的例子。大家都愿意去那里排队用餐。海底捞的翻台率平均在6~7次。通常情况下，翻台两次的餐厅都是挣钱的。不断翻台就会不断挣钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

爱人者，人恒爱之：让顾客变成终身免费的推销员

我曾经辅导过一家做火锅生意的北京企业。当时，这家企业好几位高管都很着急地问我："张老师，现在公司亏损了怎么办？"我对他们讲："这不是关键。"只要顾客量足够大，就不会亏损。相反，顾客越不来光顾才越容易亏损。这里涉及餐厅经营的另一个秘诀。那么这个核心秘诀是什么呢？就是把来店里消费的每一位顾客都变成终身免费的推销员。

有一位来自连云港的学员了解到这个秘诀之后，把它作为自己企业的营销指导思想。结果，这家位于连云港开发区的酒店餐饮企业全年生意爆满，营业额比去年同期增长了200%。为此，这位学员还专门给我打来电话表示感谢。

这并不是天方夜谭，每个人都可以学会，都可以做到。即使生意兴隆如海底捞，也不过是使用了这样的经营方法而已。海底捞善于满足顾客的需求，而顾客也乐于为海底捞做免费的宣传。遗憾的是，大部分餐饮企业都是以自身的利益为核心，而不是以顾客的需求、顾客的利益为核心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，让顾客成为企业终身免费的推销员，不仅适用于餐饮业，也同样适用于其他行业。前面我们一直用餐饮企业做例子，是因为大家对这个行业比较熟悉而已。谁能够真正为顾客服务，能够真正“消灭”顾客的问题，他的生意就不会特别差。

企业背后一定有一套逻辑、一套规律。抓住逻辑和规律，这家企业就能实现可持续发展。任何行业都是一样的道理，而现在很多企业经营者只是一味地算计自己挣了多少钱，忽略了这一点。

举个例子。有一次，我去帮助一位做火锅生意的学员张总做战略研讨。会间休息的时候，我去了一趟卫生间。从卫生间出来之后，我就问了一个问题：“咱们公司的考核是不是以利润作为标准的？”张总很奇怪：“是的。我还没有和您提到这个，您是怎么知道的呢？”我回答：“去一趟卫生间就知道了。”张总更加奇怪了：“为什么去了一趟卫生间就知道了呢？”我说：“非常简单。去卫生间的时候，我仔细看了一下卫生间里卫生纸的档次，发现比店里用的档次还低。不管店本身档次如何，很多顾客都是非常注意细节的。一看到卫生纸，就会本能地产生一种感觉：这家店的档次一定不会高，看他们家用的卫生纸！所以，顾客心里会有些不满意的。”

看他还是有点疑惑的样子，我又跟他提了麦当劳、肯德基的做法。麦当劳、肯德基相信大部分人都去过。请大家回忆一下：麦当劳、肯德基的卫生纸质量差不差？不差吧！类似的还有餐巾纸。不管我们去麦当劳，还是去肯德基，无论有没有消费，向服务员要餐巾纸，服务员都会给！而且要多少给多少。没有任何理由。

麦当劳、肯德基要不要控制成本？当然要。但是，他们为什么不控制餐巾纸的成本？因为那是顾客的需求。现在很多企业家都把主要精力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

放在控制成本上，但是我要告诉大家：真正成功的企业并不总是专注于控制成本。成本控制很重要，但不是控制了成本，企业经营状况就会变好。“节流”很重要，“开源”更重要。比如，做餐厅最重要的是留住顾客，顾客只要多来几次，自然就有赚钱的机会。

如果这次你能让他吃 50 元的免费水果，顾客感觉不好意思，下次来的时候就可能消费 500 元。这也是我一位朋友的亲身经历。有一次，朋友去海底捞吃饭。饭后吃水果的时候吃不下了，但是西瓜又非常好吃。于是，他对服务员说：“服务员，这个西瓜能不能带走？”服务员回答不可以。朋友非常郁闷。可是，就在他结完账准备离开的时候，服务员突然抱了一个西瓜出来：“先生，刚才那个西瓜是切开的，不能带走。切开的带走很容易腐烂，而且影响口感。这个整只的可以带走。”朋友顿时惊呆了。此后，他逢人就讲：“海底捞有西瓜送！”

> 在经营企业的时候，一定要改变经营思维，一切以顾客的需求为导向，把顾客的心“搞定”。只要顾客的心还在，他就会来持续消费，我们也就能持续赚钱。

这个西瓜我们买不起吗？当然不是！是海底捞的服务让我们感动！说实话，海底捞火锅便宜不便宜？不是最便宜的。但是，大家不是图便宜才去吃的，而是图舒服，图感觉。这才是关键。而现在很多餐厅经营者却没有做到这一点，只是天天在算计顾客。所以，在经营企业的时候，一定要改变经营思维，一切以顾客的需求为导向，把顾客的心“搞定”。只要顾客的心还在，他就会来持续消费，我们也就能持续赚钱。

在赢得顾客的心方面，所有行业都是一样的，都充满着无限的机会，不仅仅限于餐饮业，不仅仅限于海底捞。为了让大家更好地理解，下面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再举一个非餐饮业的经典案例。

这家公司是做商超生意的，名字叫作胖东来，它只在河南省的新乡和许昌两市开展经营活动。19 年前，胖东来只有两个规模较小的店铺。19 年后，胖东来的员工发展到 1 万多人，年营业额超过 50 亿元。19 年完成了从 0 到 50 亿元的蜕变，这绝对可以称得上是一个奇迹了，以至于这两个城市其他的零售业态几乎全部消失了。

当年，胖东来超市第一次到新乡开店，选址非常有意思。目标地带有一条公路，路两边各有一家商超，路中间有块地方非常适合开商超，却有一个明显的缺点：没有预留停车场的位置。由于这个缺点，几乎所有人都质疑这里开设商超的可能性，但是胖东来的于总还是拍板决定在这里开店。

结果，半年以后，周边那两家商超全部放弃在这里开超市了。因为所有的顾客都选择到胖东来购物，而不去那两家。顾客宁肯把车停得很远，宁肯走很远的路，也要到胖东来买东西。因为胖东来真正是以顾客的需求为中心，满足顾客需求的。是顾客的选择让别的商家“灭亡”。

就拿退货这件常见的小事来说，在任何一个城市，我们去一家超市买东西，能不能随便退货？通常情况下，不可以。而在胖东来，买任何东西都可以无理由退货。据说，有的年轻人结婚，家里没有电视，就问售货员：“售货员，你们这里的电视能不能租？”售货员说：“按照公司规定，不能租。不过，你可以把它买回去，结完婚之后再把它退回来。我们这里提供退货服务。”

于是，就有人把电视买回去，结完婚再把电视退回来；把西装买回去，用完之后再退回来。试想，如果我们附近有这样一个商家，买任何东西都能没有任何理由地随便退货，我们在这里买东西放心不放心？当然放

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心。购买量会不会增加？当然会！

那么退货量会不会增加？当然也会！但是，需要注意的是，退货量增加带来的成本远远低于增加的购买量产生的利润。这才是事情的关键所在。不仅如此，去胖东来买东西，还可以在等待的时候享受免费擦鞋、免费修指甲的服务……

值得一提的还有胖东来的保安。一般情况下，我们去超市，大部分保安都只会指挥顾客停车，而胖东来的保安却会主动为顾客提供其他服务。如果顾客买完了东西，东西很重，车又停得很远，保安会亲自帮忙拎东西，并将顾客送上车。

总之，胖东来超市所有的服务人员都非常热情。他们完全是把顾客当作自己的亲人来对待。能满足顾客的需求的时候，就全力去满足。所以，这家超市做得非常红火。不仅如此，胖东来老板的经营哲学也和一般的企业家不太一样。一般企业都是为了挣钱，胖东来不仅仅是为了挣钱，更是为了帮助顾客解决问题。

前些年兴起了“海底捞学习热”。很多人都去学习海底捞，却很难学会海底捞的精髓。有一本书叫作《海底捞你学不会》，有人觉得这样的说法太过夸张。实际上，一点也不夸张。之所以会觉得夸张，是因为大部分人学的都是表面功夫。

今天，企业比拼的最核心的东西是什么？是企业家的思想。曾经有风投公司找到海底捞的张总：“张总，我们投点钱给你，这样你的企业可以得到更好的发展。”张总回答：“我不缺钱。”风投公司就问：“难道你不希望把企业做得更大吗？”张总回答：“我没想做得多大。”风投公司又问：“那你为什么要开店呢？”张总说：“我开海底捞只有一个目的，那就是我希望我们的员工，这些从农村来的年轻人，用他们的双手改变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的命运。我并没有想做多大，结果一不小心做到这个样子。"

海底捞没有想做大，反而做得很红火；很多企业家拼命想做大自己的企业，结果却没有做大。这是因为，他们太想做大了，太想要结果了，反而忽略了重点。其实，今天不管企业做多大，我们的理想有多大，那都是结果。当只追逐结果的时候，我们就容易走错路。企业做大是结果，只要企业对顾客的价值足够大，自动会产生想要的结果。

而目前很多经营者在取得了一点小成就之后，就开始忙一些和顾客价值不相关的事情，忙和自己的名望有关、利益相关，和顾客的利益不相关的事情。这样的经营方法对顾客来说是没有价值的，也不会获得顾客的认可。所以，真正经营企业的核心秘诀是满足顾客的需求，为顾客创造价值。

我们再来看一个案例。案例的主角是大名鼎鼎的苹果公司。苹果公司在乔布斯回归之后推出的每一款产品都震动全世界。不仅是产品，它的市值也一再攀升。目前，苹果公司的现金储备有1000多亿美元，而美联储的现金储备才700多亿美元。曾经苹果公司的市值达到了6000多亿美元，超过原来世界最大的汽车公司和世界最大的能源公司。

一家做消费产品的公司能做到这一点非常厉害，也非常不容易。为什么苹果公司可以做得到？关键在于它的产品真的很棒。

乔布斯说过这样一句话："经营之法不在于降低成本，而是通过创新改变困境。"降低成本是当今很多企业家都在做的事情。现实情况又如何呢？所有的消耗成本都在增长。我们能够通过削减成本在行业竞争中占据领先地位吗？很难说。我认为，那不是王道，而且顾客买的不是便宜。

在iPhone出来之前，没有人相信苹果公司的手机能那么火，甚至很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

少有人认为苹果公司能成功。结果，苹果公司的每一款产品都很成功。因为它真的做得足够好，满足了顾客的需求。

以 iPhone5 为例。iPhone5 一出来，所有的商家促销、电视台促销的奖品都是 iPhone5。这相当于商家、电视台无偿地在帮苹果做宣传。所以，对于企业家来说，只要产品足够好，顾客就认可，就愿意花钱购买。实际上，顾客们很多时候愿意花高价买那些高价值的产品，也不愿意低价买入那些平庸的产品。

另外，便宜货也不一定能实现快速销售。而我们国内的很多商家都在生产便宜的产品。要知道，顾客买的不是便宜，而是价值。苹果的成功是价值的成功，不是成本控制的胜利。对企业家来说，不管是做什么行业，都要提高自己企业的产品价值。

顾客买的是价值，不是价格，不是便宜。所以，不管是做机床生意、做餐厅生意、做酒店生意，还是做服装生意，大家需要努力的方向都是一样的。顾客要的是价值，所以企业家只要改变自己的思维方式，企业就可以变得和原来完全不一样。

这就是企业家真正需要掌握的营销智慧。关于这一点，老子在《道德经》里已经讲得很清楚了。老子说："将欲歙之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。"意思就是想获得，就必须先给予。只有体验到了价值，有了收获，顾客才愿意持续购买。这才是成功的王道。

将欲歙之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道商盈利系统

改造思维体系并不是花费一两天时间就能做到的事情，是需要花费一定精力的。为了帮助更多的企业家运用道的思维来做营销，下面我要和大家分享一套系统，名字叫作道商盈利系统，目的就是教会企业家如何遵循规律去经营。道商盈利系统主要包括以下五个方面。



信念的改变

信念的改变主要包括两个方面。一方面，企业家自身的信念、思想体系完全要改造，要从过去以挣钱为目的转变为今天以成就他人为目的。另一方面，企业高管的信念要改变。如果思想不改变，行为是很难改变的。而仅仅依靠行为上的改变是很难有什么成效的。

大家都清楚，如果一家企业做到了几千万、几个亿的营业规模，想要推动企业的变革并不是一件容易的事情。所以，企业家需要让自己企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业的核心管理团队的观念必须得到有效的改造，彻底改变他们的思维方式，为企业建立起全新的经营哲学。有了全新的经营哲学、经营思维之后，再来推动其他方面的改变。



企业战略的改变

现在很多企业的战略是以战胜竞争对手或者占领市场为导向的。不过，无论是针对竞争对手的战略，还是占领市场的战略，都不是最厉害的。真正的战略高手从来不关注对手，对手在和不在都一样。真正战略的源头是什么呢？是顾客价值！要改变企业战略，就要从关注顾客价值入手。当然，在具体操作过程中，可能也会存在一定程度的调整。



企业营销战略的改变

营销战略的终极目标就是赢得顾客的心。而要赢得顾客的心，就需要不断调整企业的营销战略。至于是靠低价销售，还是靠品质取胜赢得好口碑，完全要由企业所处的经营阶段来决定。



企业内部运行机制的改变

很多方面都调整了，内部运行机制不改变，企业还是没有活力，员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工还是懈怠，互相扯皮，没有动力。只有改变机制，员工才有动力，企业家也才会变得轻松起来。



企业文化的渗透

企业家要想赢利，就必须把核心思想理论变成全体员工行为的一部分。

什么是企业文化？不是公司里面贴在墙上的口号，也不是写在员工手册中的白纸黑字。我曾经辅导过一位做化妆品生意的老板。这位老板的营业额做了几千万元，却没有任何利润。当时，我问他："公司的理念是什么呢？"他回答："张老师，我忘了。等下周到公司，我拿笔记本给您看。"

一家公司的老板连自己公司的理念都不知道！这太让人震惊了！实际上，这种现象也太普遍了。老板都不知道公司理念是什么，员工了解公司理念的概率是多少？答案可想而知。员工会想公司是老板的，跟我有什么关系呢？

企业家一定要注意什么是真正的企业文化。真正的企业文化就是公司现在形成的员工的行为习惯。没有转化成员工的行为习惯，贴在墙上、写在员工手册里的企业文化，统统都是摆设，根本无效。

明确了以上五个方面的重要性之后，企业家需要在这些方面进行改造。唯有如此，才能建立起有效的营销思维，才能让自己的企业真正具备核心竞争力，拥有像海底捞和胖东来一样的竞争力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第五章

【管理智慧】利他：帮助员工，抓住企业管理的灵魂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

爱人：企业管理要符合人性

什么是真正的管理智慧呢？现在关于管理的提法很多，但经过多年的研究、分析，我发现：所有的管理模式在本质上都是相同的，所不同的只是概括本质的词汇。所有的管理手段和方法到最后都离不开一个核心，那就是人，也就是员工。

很多企业家希望学习一套管理策略和方法，然后可以立刻把员工都"摆平"，都"搞定"，只是新方法、新策略带来的效果却并不明显。我也曾经在微信上看到不少老板对于自己公司内部问题的剖析。企业家渴望管好企业的心情可以理解，但是管理的最高境界是顺应人性，而不是采用某种具体的管理方法。管理方法只是辅助手段，人性才是核心。

只要顺应了人性，一切管理都会变得简单；违背人性，一切都会变得复杂。管理与营销类似。营销的核心是要满足人性需求，而企业的管理方法、运作策略，一切都要符合人性。符合人性是企业经营管理最核心的要求。一个人懂人性就能把营销做好，懂人性就能把品牌策划好，懂人性就能把产品卖好。我们现在谈的是管理，管理者如果懂人性，管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理人就是小菜一碟。

遗憾的是，现在大部分管理者采用的都是通过学习管理方法来控制人的方式。其实，这种做法很不科学。事实也证明，学来的管理方法对自己的公司并不是百分之百适用。有一次，我在湖南演讲。现场有一位做商超生意的企业家，他听了我的演讲之后，就向我倾吐了心中的疑惑："张老师，您讲的什么奖励、激励，都很有道理。我也奖励员工，但是发现效果并不好。怎么说呢？给他车，他还想要房；给他房，他还想要更多，就是不想干活儿。"

为了更形象地证明自己的疑惑，他还举了一个例子："张老师，我的商超生意营业额已经做到3个亿了，还想更上一层楼，然后前一段时间就去专门学了一套管理系统。结果，用完之后，发现效果很有限，不但没有达到预期效果，甚至比原来还差。本来员工干得好好的，用了这套系统之后，很多人都不想干了。"

"那你自己觉得这套系统怎么样？"我问他。这位老板答道："开始感觉挺好，但用起来完全不是那么回事。"我接着问他："那你觉得是老师的问题，还是你的问题？"他答不上来。于是，我决定给他点提示："你家里有菜刀没有？"他说有。"菜刀是一件很常见的厨具，绝大多数人家里都有。菜刀是做什么用的呢？切菜用的。但是，有的人不是用菜刀来切菜，而是来'切'人。这时候，我们能说菜刀有问题吗？当然不能。有问题的不是菜刀，而是使用菜刀的人。同样的道理，不是你学的这位老师教的管理方法有问题，而是使用方法的人有问题。"

为什么这样讲呢？为了更好地说明缘由，下面我来举个例子。绩效考核是现在很多企业都在研究的课题。我也曾就此为一些大型公司提供过相关服务。其中就有一家公司的老板对我说："张老师，我们公司的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绩效考核制度推行起来有一定难度，最起码得用两年时间。”我问：“为什么很难推进呢？”他答：“因为反对的人多。”

为什么反对的人多呢？因为推行绩效考核制度麻烦、不挣钱，还让自己原有的利益受损。这样，员工都会反对。所以，今天要把绩效考核做好，管理者一定要明白：绩效考核的目的不是为了控制成本，不是为了让员工收入变少，而是为了激活员工，让员工多劳多得。遗憾的是，现实情况是大部分公司一推动考核制度，员工收入就减少了。比如，原来一个月能挣 3000 元，考核制度推动之后只剩不到 2500 元了。试想，事情变成这样，员工还会认同企业的经营理念吗？还会努力工作吗？肯定不会。

> 绩效考核的出发点很重要，不能为了控制成本而去考核，而要激发员工的活力。

再如，员工原来一个月收入 3000 元，一实行绩效考核制度，很轻松就拿到了 3500 元。那么他愿意不愿意更努力？一定愿意。当然，这中间可能还涉及一些细节，需要企业家去具体调整。由此也不难看出，绩效考核的出发点很重要，不能为了控制成本而考核，而要为激发员工的活力而考核。

后来，我就继续问这位老板：“公司怎么奖励员工呢？”他回答：“奖励车。”我问：“什么人有受奖资格？”他说：“公司副总。”我接着问：“副总有几个？”他答：“有三个。”接着我问出了最关心的问题：“你们是明着奖，还是暗着奖？”他说：“暗着奖。”我说：“糟了！”

为什么这位老板奖励了副总，我却说糟了呢？关键就在于他的奖励方式。企业家奖励公司副总也好，奖励普通员工也好，尽量不要暗着奖，一定要公开化，越公开越有力量。为什么要这么做呢？我们扪心自问：看见别人获奖了，自己想不想获奖？当然想！这样，努力工作的动力就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有了。

那么不知道别人获奖又会怎么样呢？不知道就没有目标。人需要有参照物。所以，对于企业家来说，只要是奖励，特别是重大奖励，都一概要公开。这样奖励的效果才能达到最好。这种做法是符合人性的。我们不能违背人性。

其实，越私下里给员工红包，激励效果越不好。当然，激励肯定会有一定的效果，只是这效果有可能会与初衷背道而驰。很多学员都跟我反映："张老师，您讲得太对了。以前，我们都私下里塞红包，然后跟他们讲不要告诉别人。结果，一个月时间，所有人都知道了。本来是做了一件好事，结果却得罪了很多人，真是得不偿失！"

公开给红包又会有什么效果呢？"他凭什么比我拿得多？凭什么他拿 1 万元，我只能拿 5000 元？我觉得我可以比他做得好，比他还厉害！……"大部分人都会这么思考。这样，员工的活力就会被激发出来。所以，物质奖励越公开越好。要做到这一点，企业家需要改变自己的既定思维模式，改变企业的经营管理方式。

让我们回到刚才的例子。因为这位老板是做商超生意的，我就问他："胖东来你知道吗？"他回答："知道，但我们学不来。他们给员工的待遇很高。"我继续问他："公司店长级别的员工什么待遇？"他说："张老师，您问什么样的店？我有好几种店。"我说："请都介绍一下吧。"他说："第一种店，五六百平方米，店长收入两千多。"他们公司的主要营业范围属于三线城市，在三线城市收入两千多，他感觉还可以。

"还有其他类型的店吗？"我问。"还有四五千平方米的店。"他说。我接着问："那么店长收入多少呢？"他非常轻松地回答："也就三千多吧！"我听完之后差点晕倒！一个四五千平方米的店，投资应该也不算小吧？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样也放心交给一个月薪只有3000元的人来管理？

稍微稳定了一下情绪，我开始跟这位老板分析店长月薪这件事："你放心把四五千平方米的店交给一个月薪3000元的人来管理？你放心，我都不放心。四五千平方米的店成本得有多少，光就这些来讲，也不止值3000元吧？就算这位店长非常有能力，足以驾驭现在的店面，但是投入和获得的回报长期失衡，他还会一心一意地经营吗？很难说。所以，就目前的情况而言，无论是做管理系统，还是制定绩效考核标准都不太现实，也浪费人力成本。现在只需要做好一件事：为店长加薪！那种四五百平方米的店的店长收入直接翻一番，工资涨到4000元；那种四五千平方米的店，店长的收入直接涨到8000～10000元。试试这样做效果如何。同时，你要告诉所有人：只要业务出色，谁都可以做店长。做了店长就有机会月薪达到8000～10000元。要想争取到这个机会，就要研究怎么样营销，怎么样服务顾客，怎么样让公司的生意变得更好就可以了。"

上面的这个方法是否可行呢？请大家想一下：一个人的收入从3000元一下子提升到8000元或10000元，他会不会有动力？当然会！企业家根本就不用研究考核方案，他就自己去研究了。这时候，我们完全可以让他自己写一个"拿到10000元能为公司做什么事"的方案。毫无疑问，他会写得很出色，想法很细致，根本不用强迫，也不用老板强迫。而我们天天在那里研究怎样控制人，实际上还是事倍功半。很多民营企业家都可以做得更好，但是却没有做好。因为他们在做事的时候违背了人性，天天在控制人，而不是在激发人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顺人：管理是帮员工解决问题

什么样的管理才能称得上是成功的管理呢？在讲营销智慧的时候，我们提到了两家做得比较成功的公司：一家是海底捞，一家是胖东来。现在，我们就以这两家公司为例，从管理的角度进行剖析。

拿最普通的清洁工来说，在胖东来，一位清洁工的月薪与同行业很多公司的店长的月薪不相上下。那么胖东来会为清洁工设定多高的月薪呢？

胖东来的营业范围主要在河南省的新乡、许昌两市。在新乡，胖东来旗下一家店的清洁工收入在 3000 元左右，而同一城市其他企业普通门店店长的收入才两千多元。当然，新乡市在全国范围来看只是一个三线城市。实际上，即使是在北京、上海等一线城市，月薪在 3000 元左右的店长也并不罕见。

针对清洁工的收入水平，前一段时间我曾做过调查，调查的范围涉及上海、北京等地。在上海，清洁工的收入在 1500 元左右，店员的收入在 1500 ～ 2500 元。而胖东来一个清洁工的收入就能达到 3000 元。同样是做清洁工，三线城市比上海这种一线城市收入要高一倍。试想，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这位在三线城市做清洁工的人有没有动力？当然有！愿不愿意提供优质的服务？当然愿意！

而现在普通大型商超提供的服务质量却很一般。为什么会有这样的差异呢？最重要的一点是胖东来的员工受重视程度不一样，员工的活力被彻底激发出来。而在很多企业，被激发的却是老板自己。老板时时处于“打鸡血”的状态，累得像驴子一样，员工却在那边安安静静，不受任何影响。

高手懂得激发他人，使他人有斗志，让自己变轻松。那才是真正的管理。所以，我给企业家朋友的建议是：一定要改变，特别是做商超等零售生意的朋友。零售业是等待顾客上门的，而等待顾客上门的商人叫作坐商。坐商的核心是什么呢？就是要把顾客留住，尽量使上门的任何顾客都不要流失。

身为坐商，如果能真正满足员工的需求，解决好员工的问题，员工就会帮你利落地把顾客问题解决好。不只坐商的员工会这样做，所有商家的员工都会这样做。所以，企业家要想把公司经营好，就要改变自己的思维方式，要真正了解人性是什么。只要满足员工人性化的要求，员工就会变得非常好管理。

当人性化要求被满足之后，员工和公司之间就会架设起一座良性沟通的桥梁。员工会觉得自己的前途、发展与公司息息相关。这样，员工在工作的时候就会全力以赴。如果员工只有“做一天和尚撞一天钟”的想法，做的也只是和自己眼前、当下有关系，和未来没有关系的工作，那员工工作的努力程度就完全不一样了。

胖东来就是一家非常注重人性化管理的公司。2012 年农历春节的时候，胖东来做了一件让人感到特别不可思议的事情：当年的农历除夕到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正月初五，胖东来旗下所有百货公司和商超全部关门休息 6 天。胖东来认为，做零售生意很辛苦，一年四季很多时间都不能和家人在一起，而在家家团圆的春节，员工也需要跟家人在一起。为了让员工跟家人一起团聚过新年，他们决定放弃春节黄金假期的营业收入，让员工全部放假回家休息。

如果你是这家公司的员工，会有什么样的感觉？肯定会觉得公司太好了！即便放眼全国，能做到这一点的恐怕也寥寥无几。而一家主要在三线城市经营的公司做到了。如果从单店的产能、产量、利润来说，胖东来可能不是最厉害的；但如果从竞争力来讲，胖东来可以称得上是国内最具有竞争力的公司之一。真正厉害的公司不是公司挣多少钱，有多少利润，而是帮助员工改善他们的生活。

在上一章，我谈到了营销问题，营销的本质不是为了销售产品，而是为了帮助顾客解决问题。同样地，管理的本质也不是赚钱，而是帮助员工解决他们的生活问题。企业家必须抓住这个核心。任何一家伟大的公司，没有一家不是抓住了这一核心的。我们只有帮助员工“消灭”了他们的问题，员工才有可能更好地把公司的问题、客户的问题“消灭”掉。这才是企业成功的秘诀，才是真正的经营秘密。

我们只有帮助员工“消灭”了他们的问题，员工才有可能更好地把公司的问题、客户的问题“消灭”掉。这才是企业成功的秘诀。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利他：企业管理的灵魂

著名企业家杰克·韦尔奇经过统计之后，得出这样一个结论：员工薪资达到最高水平的时候，公司运作的成本反而最低。这是真的吗？情况确实如此。一个人的工作心情不一样，工作效能就可能完全不一样。同样是一家公司的员工，一个消极怠工，另一个却是处于完全拼命的状态，二者的工作成果就会有很大差别，甚至可以差1倍以上。

企业家经营企业，一定要真正认识到人性的力量。人的潜能被激发出来之后，就会产生巨大的能量。所以，经营的最高境界是经营人心。很多企业家都说自己在经营产品，其实根本不是。一切东西都在人心。如果员工的心在公司，客户的心在公司，公司赚钱就容易，老板可以很轻松。企业家一定要完全改变自己的管理思维。

现在，很多企业家，特别是民营企业家，已经意识到了管理的重要性，并为此到处去学习。虽然企业家们已经学习了很多年，但是我发现大部分人仍然没有找到本质。这个需要被找到的本质，就是要明白公司是谁的。公司虽然从产权上属于企业家的，但其真正的本质不一定属于企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家个人。那么公司到底是谁的？公司的使用权掌握在员工手中。

一个拥有公司使用权的人，如果能动性、积极性不够的话，会给公司带来什么样的结果？想想都让人觉得后怕，对不对？很多公司都拥有几千万元、几亿元，甚至几十亿元的资产，却是由没有产权只有使用权的人来管理。如果他们的心态稍微差一点，消极一点，怠工一些，公司的产出就会差上一倍、两倍、三倍，甚至更多。这才是企业家需要思考的方向。企业家需要把员工激活，而让员工有动力，就要先了解人性是什么。所以，管理的最高境界是没有管理，只有人性。谁能够让人才在自己这里有发展，谁就能把企业做得更好。

耳听为虚，眼见为实。让我们以海底捞为例，看看他们是怎么经营员工的。大家都知道，在北京租房很贵，租一个两居室的房子大概就得四五千元。而在海底捞，两个人住一居。按照目前的市价计算，一居的价格就要两千多元。也就是说，海底捞光为一位员工的租房就要付出一千多元的成本。这还只是单身员工的住宿条件。如果是夫妻俩都在海底捞工作的，公司方面会提供一间空调标准房。这还只是员工的住宿条件。单就这一点来说，海底捞付出的成本就很大。

一般情况下，我们为了防止员工离职，会用什么样的方法呢？有一种方法是扣发员工奖金。你要离职，我不发你奖金。看你怎么离职！

我曾经遇到过这样一位老板。他是做建材生意的，有几十个员工长期在外地跑业务。为了防止员工离职，他每个月只给员工一些出差补贴。至于员工的其他收入，全部靠提成。如果员工带客户来总部考察，这位老板还让员工自己给客户出路费，以防员工自己“干私活儿”。

这时候，问题就出现了。有哪个员工笨到那种程度，自己给公司垫钱谈客户？后来，我遇到一位曾经在这家公司担任营销总监的朋友。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位朋友跟我分享：他开始以为他们公司的几十个外派销售人员都在外面兼职，在全国跑了一圈才发现真相。原来这些员工都在别的公司上班，而在他们公司做兼职。反正每年去总部两次就可以了，然后每个月就可以拿到两千元补贴。由此可见，这家公司的老板从表面上看很聪明，结果却聪明反被聪明误，本来想控制员工，结果却被员工耍了。

海底捞又是怎么做的呢？海底捞规定：店长干满两年，离职后公司补偿青春损失费 8 万元；管理几个店的小区经理，离职后公司补贴青春损失费 20 万元，大区经理离职后公司补偿青春损失费 800 万元。数字非常惊人，很多人都质疑这个赔偿标准的真实性。

也曾经有人问海底捞的张总："您这样做不是把钱都给别人了吗？"张总回答："在海底捞做到大区经理，其实已经帮我创造了很大的价值了。他离开之后完全可以自己开家店，任何问题都没有。他完全具备这个能力。既然他想要开店，我就帮他开一家。""这样的话，您不是给自己增加了很多竞争对手吗？"张总回答:"反正全国做火锅生意的人很多，多一个不多，少一个不少。既然注定会多一个竞争对手，不如我帮他一把。800 万正好是开一家海底捞新店的成本。"

这是怎样的一种胸怀！企业成功的经营秘诀是什么？老板只需要研究好一件事，那就是如何成就员工。如果做到这一点，员工就会拼命地成就顾客，让顾客不愿意离开企业。这样，企业就成功了。事情就这么简单。

企业经营的最高境界就是经营人心，经营员工的心，经营顾客的心。人心才是最大的资产，人心才是企业的未来，人心才能创造未来更大的价值。只要顾客的心离我们很近，他的钱包也就离我们很近了。因为每个人掏钱包是由心来决定的，只要经营好顾客的心，顾客就愿意付钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多企业家每天都花费精力来研究各种管理方法，希望员工都是听话的“小绵羊”。其实，能真正把员工“搞定”的企业非常少。当然，这方面也不乏成功案例，比如海底捞和胖东来。

不过，也有企业家对此提出一些质疑。一位在徐州做商超生意的老板就曾经表示过他的担忧：“张老师，您讲得很好，非常有道理。但是，我觉得胖东来这种方式我们学不会。”我感到很奇怪：“为什么学不会？”他回答：“胖东来的于总欢迎同行们来学习，很有胸怀，这点令我非常佩服。但是，我发现：同行们去学习之后，一个月之内很好，一个月之后就又恢复原状了。所以，我才说胖东来的做法是学不会的。”

我说：“你就是凭此来判断胖东来是学不会的吗？”他点头称是。随后，我问了他一个问题：“请问你有没有去学习人家胖东来真正的经营思想、真正的经营哲学？”他答没有。我提示他：“你看，这就是问题的核心所在了。你们的想法太简单。要想改变公司的思维方式，挣到更多的钱，并不是派几个员工去学习一下别人怎么做的就可以了。”

一家公司的一把手不改变，员工绝对不会彻底改变。前几年，我应邀参加了国内一家大型橱柜连锁公司的年会。年会现场大概有 600 名经销商。此前，我曾经做过调查：在这些经销商中，第一名一年可以将营业额做到 5000 万元，最后一名大概只能做到 200 万元。

同样是卖橱柜，有人能卖 5000 万元，有人才卖 200 万元，这是产品的差别所致吗？不太可能，因为他们销售的商品都来自同一家公司。坦率地说，二者营业额的差别主要是由这两家经销公司老板的差别决定的。具体来说，这两位老板的思维方式有差别。人与人之间最大的差别是在脖子以上（头脑），而不是脖子以下（具体方式）。拼命地研究“脖子以上”才是暂时落后的经销商需要做的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前文提到的徐州的老板说自己学不会胖东来，实际上他并没有抓住学习的重点，只是希望员工去学一下，然后员工自己改变了帮他挣钱。这样的出发点怎么会让员工有彻底的改变？后来，这位老板又对我说：“张老师，胖东来那套方法是没办法复制的。”我觉得很奇怪：“怎么见得呢？”他说：“您看，胖东来已经做了十几年，也只在新乡和许昌那两个地方，根本就没有拓展到其他地方。这么多年来，他们一直守着那个‘地盘’，一拓展到外地肯定就不行了。”

我帮他分析：“胖东来虽然主要在两个城市发展业务，但是员工有一万多人。能提供一万个就业岗位的公司即使再差劲，能差劲到哪儿去呢？你的公司能提供的就业岗位有多少？几百个。这就是差距所在。如果胖东来真的到徐州来开店，谁胜谁负还真的不能确定。我们看问题不能只看表面。胖东来立足本地做生意，并没有大幅的扩张计划，不是没有过硬的本领，而是有自己的规划。”

其实，不仅是这位徐州的老板，很多企业家都曾有过类似的想法。准确地说，这是一种误解。做商超生意，营业额上亿元并不难，但是再想有更大的突破就有一定难度了。所以说，找到企业经营的灵魂很重要。关于这一点，我们可以从《道德经》中找到答案。很简单，只有两个字：利他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无私：企业家无私，企业才能发展

《道德经》在第七章里讲到："天地所以能长且久者，以其不自生，故能长生。是以圣人后其身而身先，外其身而身存。非以其无私邪？故能成其私。"什么意思呢？天地之所以能够长久存在，是因为它不为自己的存在而存在，它只是为我们所有需要它的这些生命体而存在。正因为如此，它才能长久地存在。

要想成为真正的企业家，要想成为真正的领导者，就要把自己利益放到最后，这叫"后其身而身先"。

再来看"外其身而身存"。意思是说把自己的生死置之度外，最后他的生命才得到了保存。因为他为百姓、为团体去奉献和创造价值。这样的人，团队的人会眼睁睁看他去送死吗？当然不能！不仅不能，还会让他活下来。如此，大家的利益才能保存。这就是智慧。

老子说："非以其无私邪？故能成其私。"意思是说，无非是因为他无私，所以才成就了他最大的自私。用一句话来总结：什么是企业家思想的核心？无私！这才是企业真正的灵魂，真正的精髓。这也是《道德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经》在反复不断强调的。

今天，身为企业家的我们，一定要为自己的顾客做服务。一定要为自己的员工做服务。企业家只有为员工做服务，为顾客做服务，自己的公司才能财源滚滚。公司的兴旺发达不需要用力过猛，只要服务做到位了，兴旺发达是必然的结果。只要能够同时满足顾客的价值和员工的价值，公司想不挣钱也非常困难。只要顺应这一规律，赚钱是自动的。所以，我们讲“财自道生，源源不断”。遵循规律来经营企业，财富就会源源不断地进来。历史上的道商都是如此轻松地获取财富的。

企业家只有为员工做服务，为顾客做服务，自己的公司才能财源滚滚。

不仅如此，历史上重要的谋臣都信奉道家思想。比如说范蠡、张良、诸葛亮、刘伯温，他们都是遵循规律来辅佐帝王管理国家的，所以都在一定程度上获得了成功。而那些违背规律的人都比较辛苦。企业家管理公司也是同样的道理。

其实，企业经营可以非常简单，是我们人为地把它搞得很复杂。我们拼命地控制员工，拼命地防止顾客多占我们的便宜，并为此天天在跟顾客讲道理。结果，赢了道理，却输了口碑。那么是不是公司就不需要规则了呢？当然不是。公司一定要有一定的规则，但核心的规则必须是不断地为顾客创造价值。不是说不要管理员工，而是企业家一定要把员工激活。公司所有的制度都是附属品，所有的制度都只是一个框架，它们的作用都是用来防止员工走偏的。只要能够同时兼顾员工和顾客，公司就会变得非常厉害。这一点，海底捞做到了，胖东来做到了。这两家公司已经证明了真正遵循规律来经商是做企业的核心所在。

下面我再来举第三位成功经营的企业家。这位企业家在有生之年经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营了两家世界500强的公司，他叫稻盛和夫。他是使用王阳明的心学来经营企业的。王阳明的心学其实就是把佛学、道学和儒学融合在了一起。而稻盛和夫就是用了道家、佛家、儒家思想融为一体的学问，来经营顾客的心和员工的心的。

稻盛和夫有一套哲学理论，叫作“敬天爱人”。什么叫“敬天”？尊重自然法则和规律。什么是“爱人”？就是对人要有慈悲，要利他。这就是稻盛成功的秘诀。

几年前，稻盛和夫临危受命去接管濒临破产的日本航空。当时，他只带了一个干部，在短短几年之内就扭亏为盈，并创造了1000多亿日元的利润。这真是一件不可思议的奇事。要知道，当时已经没有人敢接手亏损严重的日本航空了。

稻盛和夫为什么会成功呢？他以尊敬一个人的心作为企业经营的核心，既非物质，也非利益。当然，稻盛和夫的成功也引起了众多企业家的学习和效仿。只可惜，很多学习的人都收效甚微。难道是稻盛和夫的经营管理哲学不具备普遍性？根本不是，而是因为很少有人能理解他的核心精髓，只是学到了一点点皮毛。

如何才能领会稻盛和夫管理哲学的精髓呢？读稻盛和夫的书是一种途径。不过，在此之前，我建议大家先看《道德经》。如果看完《道德经》再看稻盛和夫的理论，或者学习《道德经》怎么运用到企业经营上来，再回过头看稻盛和夫的理论，你就会有不同的收获，甚至理解会完全不一样。

这是为什么呢？如果没有《道德经》的理论准备，直接去学习稻盛和夫经营哲学，我们会戴上有色眼镜，会将稻盛很多的思想精华、精辟看法过滤掉，得到的是自己想要得到的东西，且只是一些皮毛。我们可能会完全无法理解稻盛和夫经营哲学的精髓。所以，学习《道德经》是成就大商、成就真正厉害企业家的必由之路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六章

【企业文化】

有无相生，长短相形：品牌、文化打造企业灵魂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阴阳相生：企业家和员工是互相成就的

什么叫太极思维？我们一起来看一下《道德经》第二章。老子说："天下皆知美之为美，斯恶已；皆知善之为善，斯不善已。故有无相生，难易相成，长短相较。"什么意思呢？天下人都知道美之所以为美，那是由于丑的存在；天下人都知道善之所以为善，那是由于恶的存在。所以，有和无相互转化，难和易相互转化，长和短相伴相生。这就是辩证法的真谛。那么辩证法与太极思维有什么联系呢？下面我来举例说明。

大家都知道，长和短是对比产生的，好和坏也是对比产生的。没有对比就没有好坏之分，就没有长短之分，就没有高下之别。因为有对比才能产生高下，因为有对比才能产生长短，这个世界的一切都是由于对比而产生的。

世界的构成就像一个太极图，一半是阴，一半是阳。就其代表的含义而言，一边代表了好，一边代表了坏；一边代表了短，一边代表了长；一边代表了善，一边代表了恶；一边代表了美，一边代表了丑。它们都是两两相对的，没有其中任何一个，另外一个也不会存在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而我们从小时候开始学的知识就是什么呢？只要好的，不要坏的；只要美的，不要丑的；只要喜欢的，不喜欢的都丢掉。其实，这种认知就是要把事物人为地割裂成两块。正是因为认知的世界是被割裂的，所以我们内心充满了无限的困扰和痛苦，处理起事情来总是不顺。

如果我们能真正了解辩证思维，就会发现这个世界所有的事情都变简单了。原来看问题有好坏、对错之分的，现在看问题则是阴阳一体的。比如，员工和企业家就是阴阳。没有企业家创办企业，员工就会失去就业的机会；没有员工的努力工作，企业家就会失去事业发展的动力。

阴阳就是太极。我们学习了这种道家智慧之后，就要懂得如何从阴转阳，如何从阳转阴。这就像树长得越慢，它就越结实。这样的树木适合做家具，比如红木、楠木。那梧桐木能不能做家具呢？不能做，因为长得太快。这就是阴阳。

有一次，一位朋友问我："张老师，您说中国文化这么厉害，为什么现在中国的实力要比有的国家要差？我觉得还是中国文化不行。"我帮他分析："不是中国文化行不行的问题，而是阴阳的问题，是物极必反的问题。在过去的时代，中国为什么盛极一时？因为中国的文化思想非常厉害，那些皇帝学好了之后，就把国家治理好了。中国也因此成为世界第一强国。但是，这种封建王朝有一个致命的问题：他们是'家族企业'，传承非常重要。传承好了，接班人厉害，国家就厉害；只要接班人没有选好，国家就要走下坡路。"

还有争论多年的中医存废问题。曾有不少人支持取消中医，认为中医治疗见效慢，作用不大。其实，这种看法完全错误。中医和西医是两种完全不同的治疗方法，中医讲究的是平衡，西医讲究的是快速"消除"疾病。正因为快速，所以西医的治疗效果容易立竿见影，但容易出现治

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

标不治本的情况。而中医则是完全遵循道家思想中的平衡思想来治病的，目的是根除疾病，但容易出现治疗时间长的情况。中医和西医二者出发点不一，但最终效果都是一致的，它们不是相互对立的，而是互相成就的，这就是阴阳。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有生于无：品牌铸就企业灵魂

老子说，有无相生。在日常生活中，大家是喜欢有形的东西多一些，还是喜欢无形的东西多一些呢？大部分人都会选择前者。因为金钱、房子、车子等这些外在的资产都是可以直接掌握在手中的，看得见，摸得着。而那些无形的东西呢？因为掌控不了，所以不太招人喜欢。

显而易见，有形的东西带来的“安全感”更让人安心。不过，也请大家再思考一个问题：是有形的力量比较大，还是无形的力量比较大呢？当然是无形的力量！这个世界最大的就是无形的力量。比如说自然界的风和电。

先来看电。电具有很大的能量，它担负着世界各地的照明任务，但是我们看不见它。再来看风。现在很多地方都在使用风力发电、操纵机械，但是它也是看不见的。至于水，它的力量也很大，当然是可见的，但是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

形状却是无形的。把水放在圆形容器里，它就是圆的；放在方形容器里，它就是方的……水的形状千变万化，没有一定的规则。

讲到这里，大家可能会有一个疑问：无形的力量是不小，但是这和企业经营有什么关系呢？举个例子。大家都知道张瑞敏，他是中国第一代企业家。张瑞敏早在二十几年之前就懂得如何运用无形的力量了。

1990年，海尔就推出了品牌战略，这在当时还是第一家。而且，直到今天，海尔也是中国的一流企业。究其原因，就是张瑞敏研究了《道德经》，深谙老子“天下万物生于有，有生于无”的智慧。整个海尔的企业文化、企业战略、思想体系全部源于《道德经》。“有生于无”这一理念更是成为海尔文化的核心，也是海尔品牌的全部精神力量所在。正是伴随着对无形力量的重视，海尔在二十几年的时间里逐渐发展壮大，成长为行业中的龙头企业。

现在，我想请大家思考一个问题：对于一家企业来说，最值钱的资产是什么？资金？显然不是。如果是资金的话，海尔为什么不把主要精力放在融资方面呢？人才？有一定道理。不过，人才如果没有机制的保障也很难发挥应有的作用。现在揭晓答案，其实，对于一家优秀的企业而言，有两样东西最值钱：公司的品牌和文化。它们需要企业全员上下集中精力思考和努力建设的方向。

可是，目前大部分企业家都在聚精会神地做什么呢？都在抓资产。确实，最近几年，房地产业比较发达，我们通过投资房地产可以赚到不少资金。这些资金筹集起来非常容易，但是这属于“时势造英雄”的范畴，很难成为企业未来成就的核心关键。因为这种筹资方式不可能持续存在，很容易受到外界因素影响。一旦房地产业出现“地震”，企业的资金链也就断了，容易出现整体“崩盘”的情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相比之下，品牌和企业文化才是源于企业自身的优良资产，可以为企业的腾飞保驾护航。一家企业如果现在不把品牌做好，就会在未来的市场竞争中失去优势，就会失去成长的机会。目前，通货膨胀的情况比较严重，物价上涨，原材料价格上涨，产品和人才成本提高，人们的购买力下降，这就要求企业家要更加重视品牌的打造。未来最有竞争力的企业应该是明星品牌企业。所以，企业家要学会运用无形的力量。

品牌和企业文化才是源于企业自身的优良资产，可以为企业的腾飞保驾护航。一家企业如果现在不把品牌做好，就会在未来的市场竞争中失去优势和成长的机会。

这一点张瑞敏早在二十几年前就深深地领悟了。遗憾的是，有很多企业家现在还没有充分意识到，这跟没有学习过哲学，尤其是没有学习过老子的道家哲学智慧有很大关系。有形的东西容易控制，所以我们总是喜欢有形的东西。真正优秀的顶级企业家，他们控制的不是有形的资产，而是无形的企业品牌和企业文化。

张瑞敏曾经讲过这样一句话："所有成功的企业必须有非常强烈的企业文化，用这个企业文化把所有人凝聚在一起。一家企业走过了上百年，不知道有多少东西都变化了，唯独它的企业精神百年不变，这非常能够说明问题。所以，企业文化就是企业精神，企业精神就是企业灵魂，而这个灵魂如果是永远不衰、永远常青的，企业就永远存在。"

所谓企业灵魂就是无形的东西。海尔在无形力量方面的努力是国内企业中最早的，也是做得最好的几家之一。哲学才是张瑞敏成功的关键。他早就悟透《道德经》的核心原理，并把它运用到企业经营上来。

再举一个例子。马云曾经讲过这样一段话："我参加了三次达沃斯，才明白一个道理。头两次参加的时候，发现好多与会的各国企业家都在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈企业的社会责任问题。当时，我还在想，好好的一家企业，不去研究赚钱的事情，谈什么社会责任呢！”当时，马云认为这些企业家都有问题。可是，到了第三次参加达沃斯的时候，马云就意识到一家企业的社会责任到底有多重要了。

社会责任和企业文化一样，也是一种看不见、摸不着的东西。为什么社会责任很重要？为什么企业家也要注重社会责任呢？它和企业经营发展存在什么关系呢？让我们一起来分析一下。请大家回想一下，如果面前摆着我们不需要的东西，我们会怎么做？要么不买，要么直接扔进垃圾桶。如果这个东西是大众不需要的呢？一般就会被大众扔进垃圾桶，很快被社会遗忘。

同样的道理，如果我们的企业对社会是没有任何价值的，只是社会的负担，就会被无情地淘汰，就会失去生存空间。这时候，社会责任的重要性就凸显出来了。企业对社会有价值，对社会承担责任，社会才会需要企业，企业才有生存的基础和土壤。

企业靠什么生存？靠的是被顾客需要。被顾客需要的时候，就是企业价值最大的时候。如果不被需要，企业就会被无情地淘汰。企业和社会之间的关系永远是阴阳辩证的。企业和顾客是互相需要的。

可是，如果进入了行业竞争，我们的竞争对手有好多家，那么此时是顾客需要我们这家企业，还是我们需要顾客？当然是我们需要顾客。因为竞争对手很多，顾客有很多选择，属于典型的买方市场。一方面，作为卖方的我们急需顾客；另一方面，我们却并非顾客的必选项。所以，此时我们一定要清楚谁更重要。不是自己重要，而是我们能帮助顾客解决问题，比别人解决得更好更重要。这就是阴阳的变化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要帮助顾客解决好问题，除了需要员工鼎力相助之外，企业家自己也要充满自信。而很多企业家是不够自信的。为什么大家会不自信呢？是感觉别人不需要自己吗？为了解开这个疑团，让我们一起从不自信的源头找起。

通常情况下，一个人不自信的源头是自卑，我们总是觉得自己不如别人。更重要的是，现在很多人的自信都是建立在自己比别人强的基础上，如果稍稍落后，就会觉得失去了自信。我们总是跟别人比，所以就失去了力量。很快大家就会发现进入了一个死循环。我们目前的自信是建立在自己强于对方的基础上的，而如果每个人和他人相比，又容易失去自信。

这时，我们需要再次回到源头。人为什么会自卑？因为想超越别人。那么自卑的源头又是什么呢？自卑源于人的自私。因为我们总想超越别人，胜过别人。为什么一定要打压别人，让自己没有自信呢？于是，死循环再次出现了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

综上，我们不难看出，造成大家不自信的源头是自私。如果能去掉自私之心，就可以找回自信。不要总想着为自己的利益去做事。当我们去贡献的时候，别人就会感恩于我们的贡献，我们也会因此变得自信。当我们不再沉溺于和别人攀比外在的物质、金钱、财富，而只比贡献的时候，我们会有自信。

由此，我们也可以明白，传统的教育方法是存在一定问题的。就像前文提到的死循环，我们的自信是建立在打压别人、超越别人的基础之上的。当我们把别人超越了之后，别人也变得不自信了。

另外，还有一点需要企业家特别注意，那就是“凡你所对抗的，都会持续存在”。什么意思呢？如果别人骂我们，我们就在心里跟他对抗。对抗了之后，我们会觉得舒服一些吗？恰恰相反，我们在持续难受。如果当别人骂我们的时候，我们把它当作一个笑话，内心不跟他对抗，我们就不会那么难受，就没有仇恨。这样，问题就解决了。

佛说：舍财者得财富。老子说：“既以为人，己愈有，既以与人，己愈多。”我越给别人我就越有，我越为别人创造我自己就越有，我越去分享我就越有价值。而很多人不愿意去分享，自然也就无法产生价值。

老子说：“既以为人，己愈有；既以与人，己愈多。”

当一个人内心富足的时候，他才愿意舍弃财富，他才愿意给予。越富足的人，他就越有钱。而当一个人即使很有钱，内心仍很吝啬，那他赚钱会很难，因为他的内心是匮乏的。

这就是宇宙的法则和秘密。“舍财者得财富”这个理论其实是没有任何问题的。事实证明：我们越能让别人占便宜的，别人就越愿意跟我们互动、做生意，而我们的生意就能做得越来越轻松。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

今天我们之所以匮乏，是因为内心匮乏；我们要变得富足，内心首先要变得富足。当我们愿意给予、愿意贡献的时候，就代表了我们的内心是富足的。我们的世界就会完全发生改变。用这种智慧来经营我们的事业是非常厉害的。

其实，少了阴就没有了阳，少了阳就没有了阴。也就是说，你把一个消灭，另外一个会自动消失，世界完全变得不可思议。我相信，大家如果能把这种思想琢磨透，你的世界会完全不一样。老子的辩证法，我叫它太极哲学、太极思维。用到商业上，我把它叫作大商太极思维。具有了这种大商太极思维，你的世界、你的人生会完全不一样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第七章

【大商之道】

无为而治：企业家进阶大商的关键

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

取天下以无事：无为而治的真正含义

老子认为，真正成就的关键在于无为而治。那么什么是“无为而治”，怎样才能做到无为而治呢？这就是本章我们将要讨论的重点。

《道德经》全书五千多字，实际上所有的理论到最后都可以用一个词来概括，就是无为。这是一种怎样的境界呢？道创造宇宙万物，但它从来不为自己创造，所以万物周而复始，循环往复，不断地繁荣昌盛，又不断地被毁灭。万物遵循道的法则运行、生长，但从来没有把这些归到自己身上来。所以，《道德经》中讲：“衣养万物而不为主。常无欲，可名于小；万物归焉而不为主，可名为大。以其终不自为大，故能成其大。”这就是无为而治的最终境界。真正的企业家要懂得并努力达到这种境界。至于“无为而治”的定义，《道德经》中则另有专门论述。

我们一起来看一下《道德经》第四十八章：“为学日益，为道日损。损之又损，以至于无为，无为而无不为。取天下常以无事，及其有事，不足以取天下。”我们每天学习知识都是在增益自己，但是修道却不一样。要到达道的最高境界，我们就要每天减损自己，像个人利益的得失、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于权力的追求、私人欲望的满足等都要去除掉。这种去除要达到什么程度呢？直到不为自己的一己之私而做事。这才是真正的无为。而企业家达到无为的境界就能成为行业内的真正王者，成为陶朱公范蠡那样的大商。

既然有“无为”，那么相对应的一定会出现“有为”。分清这二者，对于进一步理解什么是“无为而治”有着深远的影响。“有为”和“无为”是相对的。“无为”的境界是不为自己的一己之私而做事，而“有为”则是针对具体的问题去尝试各种解决之道，且这种尝试是以个人欲望作为出发点的。

除“有为”之外，和“无为”紧密相关的另一个概念是“无不为”。客观地说，无不为才是目的，无为只是手段。无为不是不为，而是大为。具体到企业经营方面，就是企业家需要为社会、为大众、为行业、为客户、为员工不断地创造价值。达到这个状态，企业家才能达到无为而无不为的目的，真正成为行业的领袖。

真正的行业领袖常会“取天下以无事”。意思是说，企业家不需要纠缠于过多的纠纷和烦琐的事务当中，可以很轻松地就把市场和行业的领袖地位拿到。因为他们懂得了道，懂得了自然规律。顺应规律，自然而然就能占领市场。只要人人都遵循规律，人人都为自己追求的而战，就会获得成功。所以，厉害的企业家懂得设计一套机制，让员工为自己而战。这样，企业家并不需要付出比原来更多的努力，就可以让自己的事业攀上新的高峰。这就是无为而无不为。



厉害的企业家懂得设计一套机制，让员工为自己而战。这样，企业家并不需要付出比原来更多的努力，就可以让自己的事业攀上新的高峰。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为vs不为：无为而治的重点

从前文的介绍中，我们已经对无为而治的含义有所了解，也清楚这是企业家提升自我和企业的最高境界。可是，做到无为而治难吗？答案是不难，只是有几个重点问题需要注意。



君无为，臣有为

什么是“君无为，臣有为”呢？具体来说，就是一家企业做得越大，就越需要得力的将领，也就是干部；这些干部要有所为，创造价值，而企业家要把机会让给这些干部，自己相对地做到无为，不要把所有的事都揽到自己身上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有所为有所不为

怎样才能做到“有所为有所不为”呢？企业家最重要的工作是建立一套游戏规则。在这套游戏规则的制定上，企业家要有为；在做事上，企业家要无为。自古以来，天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往。天下英雄不过为这两件事——名和利。企业家只要把这两件事做好，天下英雄自动帮你把问题“消灭”掉。

很多企业家太有为，干什么事儿都不放心，很多事都要亲力亲为。其实，不放心是正常的。只是企业家把所有的事情都做完了，获得锻炼、获得成长的是企业家自己，而其他人恐怕还是老样子。如果一位高管没有机会去尝试，没有机会去做决策判断，那么他成长的速度肯定是很慢的。因此，企业家要学会“有所为有所不为”。对于他们来说，最“有为”的事情是设定游戏规则。至于具体的执行，还是交给高管和相关责任干部为好。

当然，从内心的真实愿望来讲，人都想在所有的事情上都做到有条不紊。只可惜，要做到这一点，简直太难了！企业家必须改变自己的经营思维，努力做到“有所为有所不为”。

《孙子兵法》讲得很清楚：“将能而君不御者胜。”什么意思呢？将领有能力，也就是干部有能力，企业家不过多干预，这家企业才能好，这个干部才能“打胜仗”，这家企业才能在市场竞争中赢得优胜。不过，这里有一个非常重要的前提，那就是企业家首先要找到优秀的“将领”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



放下利益

企业家要想吸引优秀的人才，就必须给予人才以相应的利益。一家企业要实现自身的发展壮大，就必须跨越利益的障碍。遗憾的是，很多人没有意识到这一点。我曾经专门做过调查。很多民营企业将营业额做到几千万元或者几亿元就再也做不上去了，原因何在？很多时候就是由于企业家太想把所有的财富据为己有。结果到最后才发现，天下英雄都和他背道而驰了。

在前面的章节里，我曾经举过一个例子。一位企业家的营业年收入达到 2 亿元，公司的副总一年收入才 8 万元！这样悬殊的投入产出比，试问哪位高手愿意为他效劳？所以，企业家要学会大气，学会花钱。

这跟我们小时候接受的教育很不一样。小时候，无论是老师，还是家长，总是教育我们要勤俭节约。但是，现在我要告诉各位企业家：当公司做到一定程度的时候，你要学会浪费。因为现在的商业环境与以前不同，管理企业的方法也需要做出一些相应的调整，尤其是在对人方面。

公司对员工越抠门，员工心中就越会涌起不满的情绪。这种不满的情绪会时时影响到公司员工的工作状态。员工稍微对公司抠门一点，每天稍微少做一点，公司的损失都是不可估量的。所以，企业家一定要有这种智慧：公司规模较小的时候，可以节省一些；但是公司达到一定规模之后，一定要学会浪费，尤其是对人。当公司发



企业家一定要有这种智慧：公司规模较小的时候，可以节省一些；但是公司达到一定规模之后，一定要学会浪费，尤其是对人。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展到一定规模之后，节俭不是美德，而是犯罪。这时候浪费一点，人心就在。

遗憾的是，很多企业家总是喜欢把账算得特别清楚。当然，并不是说算账不应该，而是说企业家需要在该糊涂的时候糊涂一点。请大家思考这样一个问题：在计算薪水方面，是老板算得明白，还是员工算得明白？当然是员工！因为员工每个月要靠薪水来生活，如果收入不高，还要省吃俭用才能够用。在这样的情况下，老板就算再精明，也会败下阵来。在这些具体的小账方面，老板可以稍微糊涂一点。

但是，这并不代表着公司就不需要规划。只是公司发展到某个层次上，老板要学会相对大气一些。然后，老板就会发现事情会变得完全不一样，员工就会全心全意为公司服务。所以说，企业家最需要放下的就是利益。

大家都知道，犹太人是世界上最成功的商人之一。在放下利益这个问题上，他们是怎么做的呢？犹太人从小就教育孩子：钱不是最重要的，时间才是。因为钱失去了可以再赚回来，但是时间不能。而现在的情况是，很多人都认为金钱比较重要。其实，金钱的重要性真的没有那么大。对于企业家来说，金钱只是一种工具，只是一种能量的积蓄而已。所以，要做的工作就是用《道德经》的规律把能量积蓄起来，积蓄的能量随时可以变现。

很多企业家把自己的主要精力放在研究产品方面。当然，研究产品的工作也是非常必要的。但是，当公司发展到一定层次，想要获得进一步的提升时，就必须懂得研究形而上的东西。所谓形而上的东西就是指企业的无形资产，包括企业思想、企业文化和品牌；所谓形而下的东西就是指企业的有形资产，包括产品、技术、物质等。一家企业若是总将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的关注点停留在形而下的层面，就很难成长为行业内的王牌企业。因此，企业家必须转变关注重点，懂得适时放下某些利益。

对此，犹太人深谙个中三味。曾经有一个小孩儿问他父亲："父亲，我们怎么挣钱呢？"父亲从冰箱里拿出一块肉，放在儿子面前，打了个比方。父亲说："你看，这是什么？"儿子回答："这是肉。"随后，父亲又把这块肉放回冰箱里面，伸出手来，问儿子："你看我手上有什么？"儿子答道："有油。"父亲说："我们犹太人就是这么挣钱的。"

犹太人挣钱的秘诀就是把肉拿给别人吃，自己只留下油。而现在大部分企业家却想要把那块肉全部自己吃了。两者比较，我们更愿意和哪种人做生意？当然是前者。真正厉害的高手会把肉让给别人吃，自己赚那个油。懂得利益的取舍，才是成为大商的核心关键。如果始终放不下利益，也就很难实现企业和自身的提升。

客观地说，企业竞争进入到最后阶段，凭借的根本就不是金钱。从表面上看，独领风骚的企业占领的是市场，但实际上占领的是顾客和员工的心。这才是企业经营的王道。懂得这个智慧，企业就可以无限地扩展。而现在大部分企业，天天都在忙着盲目地挣钱。

那么，厉害的王牌企业不需要有利润吗？当然需要。大家都知道，大部分企业都是以创造利润的多少作为考核标准的，但是王牌企业却是不考核利润的。因为对于他们而言，利润就是满足了顾客需求之后自动生成的结果。在此之前，只需要把占领顾客的心当作目标，以解决顾客的问题作为企业经营的目标就好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



放下权力

如果企业家总是把大权放在自己手上，所有事情都要找他才能做出决策，那么他的企业很难获得行业中的领袖地位。要想在行业竞争中获取领袖地位，企业家就要学会适度放权。



要想在行业竞争中获取领先地位，企业家就要学会适度放权。



当然，放权不等于弃权。很多企业家都会担心：害怕自己放权之后失去对企业的控制力。这种担心无可厚非，但是我要告诉大家的是：在经营企业的时候，越放权才会越有权，懂得分权才能更有控制权。什么意思呢？无论是老板，还是员工，在具体的工作中都难免要做出决策。如果员工没有一定的决策权，就会丧失积极性，甚至会跟上司、老板对着干。

为什么会这样呢？大家都知道，在企业里面谁决策谁负责。谁做了决策，最后失败了，谁心里都难受，难受过后就会想办法做得更好。这样，决策者就会得到成长和进步。员工没有决策权，就失去了成长和进步的机会，当然觉得没动力。

纵观当今众多企业，都是谁在做决策？很多时候都是老板自己。大部分老板恨不得把所有权力都一把抓。那么，相应地，所有的事情也都需要老板来负责。员工不负责，因为不是员工做的决策，他心里没有压力，而没有压力的另一个表现就是没有能动性。这才是问题的关键所在。

因此，真正有智慧的企业家懂得放下利益，放下权力。但是，放权不等于弃权。这是企业家需要随时警惕的。而要达到这一境界，就要靠修炼，就要好好研习《道德经》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《道德经》变化无穷，实际上都是在讲一个最高的法门——无为。关于无为，古往今来，有很多争议，甚至很多人据此认定老子有时候是消极的，是为统治阶级服务的。现实情况却并非如此。老子是只为一种人服务，他服务的对象是为人民服务的人，是希望世界和平的人。这种人在《道德经》中被称为“圣人”。只有圣人才能舍己为人，才能利益大众。只有顺应规律，才能达到这个境界；只有顺应规律，才可以成就自己的商业帝国；只有顺应规律，才可以赚尽天下财富，成为行业的王者。

其实，获取财富真的可以非常轻松，企业家完全可以做到行业内的顶级水平。但是，为什么现在我们的提升速度还是不够快呢？关键问题就在于能够轻松获得的财富，我们不知道如何驾驭而已。行业内所有的钱、所有的资源都可以到我们这里来，只是我们不知道如何顺应规律让这些财富到自己的账户过一遍。这些财富能到我们的账户过一遍，我们只要沾一点“油”，就能获得很大的成功。之所以迟迟没有实现，是因为我们想的只是控制他人，只是占有。这样，就会离大商的境界越来越远。



放下名誉

企业家不需要跟员工争名誉，因为公司做大了自然流传的是企业家的美名。在和大家分享的过程中，很多朋友都问我怎样做可以让职位升得更高一点。其实，一切都很简单。当我们只为自己利益而卖力工作的时候，别人会打压我们；当我们真正能为别人提供帮助，并促使他走向成功的时候，别人恨不得拼命帮助我们。因为帮助我们就是帮他自己。而现在大部分人没有意识到这一点，技巧太多，各种账都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

算得特别清楚。结果本来想让自己变得更厉害一些，却得罪了很多人，受到很多人的打压。

当一个人把自己的名利之心放下的时候，这个人是最有能量的，这个人做事是最有力量的。著名管理大师德鲁克曾经讲过这样一句话："我们很多职业人士为什么没有发展？为什么没有晋升职位？为什么待遇不够高？其实，他们都过度地关注了自己的工资有多少，而不关注对组织的贡献。任何一个人如果对他所在的组织没有贡献，就会被组织淘汰，就会被送进组织的'垃圾箱'。"

因此，任何人要想在任何时候持续稳定地获得回报，只有一个法门，那就是索取的要比贡献的少。这样，他才能实现自身的可持续发展。如果一个人索取的比贡献的多，这个人就离"死"不远了。这才是大智慧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道法自然：企业家如何做到无为而治

企业家如何才能运用智慧让企业达到无为而治的境界呢？了解人性当然是一个非常必要的前提了。通常情况下，每个人都会为自己更努力一些，为别人不够努力。这就是人性的真相。所以，我们必须遵循人性的这个特点来管理人、激活人。

除了了解人性之外，在企业中实行无为而治还需要什么前提条件呢？企业家必须先问自己几个问题：最开始做企业的目的是什么？是为了改变生活，改变命运，让自己更富足。大多数人都是如此。这个开始并没有任何可以指责的地方。但是，当企业做到一定程度之后，企业家就会很快发现一个问题：只为自己挣钱其实已经失去作为动力的意义了，自己的所有问题都已经解决了。这时候，我们就需要思考另一个层次的问题了，即如何让员工更有活力地投入到工作中。

到底怎样做才能使员工全身心地投入到工作中呢？这个问题并不难回答。当企业家解决了家族的收益问题，钱也挣得不少，生活条件大幅提高，甚至不用努力工作这辈子物质也够用的时候，如果员工还在为每

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个月用几千元钱勉强支撑家用的时候，他们会不会有动力工作？很难！在这种情况下，企业家如果不能提供一套好的机制，员工根本没有足够的动力工作。如果能够激发员工，并让他们通过努力改变自己的命运，这时候的员工最有动力。

为什么会这样呢？这和员工本身有关。这和为什么大部分企业家很操心自己的企业是同样的道理。企业是企业家创办的，和企业家息息相关。为什么员工不操心公司的事情呢？因为公司的事情和员工无关，只有工资和员工有关，只有和工资挂钩的事情才和员工有关。由此，我们可以得出一个结论：人为什么会操心？因为和他有关！

我们要激发一个人，就要想方设法让这件事和他有关系。这才是激发一个人的核心方法。只有把员工激发了，企业家才能无为而治。否则，老板天天有为，员工就会天天无为。老板天天很忙，把自己给激活了，员工天天很闲。员工在无为，老板在有为，这样公司长大不了。所以，企业家必须改变经营思维。这才是关键。

任何一个组织的变革，机制永远都是最核心的。企业家把自己激活了，把自己搞得很忙，员工搞得很闲，是机制的原因。如果有好的机制，员工会更加厉害。下面我们就一起来看看，企业家的哪些改变能让员工变得更有力量。



机制第一，人才第二

曾经有不少老板对我说："张老师，等招来人才之后，我一定会给他配好机制。"这种看法是错误的。这样的话，人才永远进不来。有了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好的机制，才会有好的人才。现实情况也完全证明了这一点。后来，有很多秉持“人才第一，机制第二”的老板找到了我：“张老师，现在我这里出了一点问题，您一定得帮我想个办法。”我问：“什么问题呢？”他告诉我：“我请了一位高管到公司来，条件没谈好。3 个月之后，我突然发现他并不适合。我们两个人的期望不一致。他对待遇的期望和我对他的期望相差太远。现在产生矛盾了，双方挺不愉快的。这可怎么办呢？”

请来了高管，磨合一段时间之后发现不合适，双方产生矛盾，这种案例不在少数。为什么会这样呢？是因为企业缺乏机制的保障。机制的存在有两个作用：一是保证高管在企业内部的决策、工作能够有效有序地执行，二是保证老板对于高管的管理和监督。因此，在引进高管的时候，一定要先把机制定好。先有机制，后有人才。机制定不好，一定会产生纠纷。

举个例子。改革开放之初，国家有没有培训农民种地？没有，只是改变了土地的承包使用形式。结果，家庭联产承包责任制实行之后，农民的积极性大大提高，收入也有了明显的提升，生活水平比之前有了很大的改善。

农业生产如此，企业经营也是如此。无论是国企，还是民企，员工通常情况下都不是资产的所有者。如果不能用机制来保证员工的利益和积极性，那么就很难激发员工的工作热情，也很难留住人才。高管与管理层之间矛盾频发的现状就很难改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



率先解决企业改革的核心问题

明确为谁干，干完了怎么分成，这是所有企业改革时都必须要解决的问题。先把分钱的事先谈好，把“蛋糕”分好，才能把蛋糕做大。没有把“蛋糕”分好，大部分人就会失去干活的动力。尤其是要合伙做生意的人，必须先把分钱的机制、进入的机制、退出的机制谈好。

如果只把进入机制谈了，退出的机制没有谈好，一定会“打架”。因为没有提前把“蛋糕”分好，把利益分清。所有改革的核心都是利益的分配，先解决为谁干，干完怎么分钱的问题。



老板需要完全改变自己的思维

俗语说，打铁还需自身硬。老板对于企业的重要性不言而喻。很多企业家在坚持学习，不断地到各处学习，以求得提升企业的良方。学习是一件好事，只是他们常会抱怨学习的效果不好。是老师讲的有问题？不一定，这不是问题的关键。最关键的是企业家总是希望自己不改变，只是员工改变就好。这种可能性太低了！如果企业的机制还没有丝毫变化，企业家希望员工学习的效果引发催化作用是很困难的。

记得一位来自长沙的老板曾经对我说：“张老师，我以前挺恨公司里好几个员工的。”我很奇怪：“为什么？”他答：“以前，我花了很多钱请老师来我们公司给员工做培训，结果培训结束两三个月之后，他们竟然离职了！这些人都是怎么了？白眼狼吗？我花那么多钱培养他们，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们竟然这样对我！”对此，我并不奇怪，跟这位老板耐心解释：“你知道员工离职的原因吗？可能恰恰是因为接受培训之后，他们有了新的想法。有了新的想法很好，说明员工的活力已经被激发出来了。遗憾的是，在公司推进这种新想法的时候遇到了困难。因为公司的制度没有改变，阻碍了员工运用所学的东西。”

问题不在员工身上，而在企业家身上。我们总是以为给员工培训一下就可以把问题给“消灭”了，实际情形却并非如此。不可否认，培训肯定会产生一些积极的效果。但是，这些积极的效果还需要进行巩固和稳定。比如，员工的智慧开启之后，我们必须要在公司的政策、制度规范等方面同时推进。否则，培训的效果真的非常有限。

因为公司的很多制度都是相对滞后的，依据的是制定制度时公司的实际情况。当情况发生变化，制度又没有进行相应的调整时，它就会阻碍员工培训后增长智慧的运用。通俗来讲，就是旧制度可能会阻碍员工去推动新学习到的东西的运用。是企业自身没有变化，真的不能只怪离开的员工。

俗语说，人往高处走，水往低处流。员工选择离开也是很正常的。所以，企业家光靠责怪员工是不会得到成长的，只会让自己更失败。只有当他们发现自身问题并积极修正的时候，企业才会迈向新的台阶。而要做出修正就需要完全改变思维。只有企业家思维完全改变了，这个世界才会变得不一样，企业才会变得不一样。

不知大家有没有想过这个问题：企业发展最大的障碍是谁？没错，就是老板自己。老板的“无知”是企业最大的成本。当然，这里的“无知”



企业发展的最大障碍就是老板自己。老板的“无知”是企业最大的成本。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并不是批评人的话，而是指企业家本人因为不了解事物的真相而做错决策。这种情况带来的损失是最大的。为了企业的运营不管花了多少钱，跟错误决策带来的损失相比，都是小钱。一个错误的决策，少则损失几十万元，多则损失几百万、几千万、几个亿，甚至几十亿元。由此可知，企业家的决策有多重要，企业家的思想有多重要。

所以，企业家需要不断地拓展自己的思维。当然，最重要的思维就是道的思维，就是遵循自然规律。懂得了自然规律之后，企业家看世界的角度就会完全不一样，就会懂得无为而治，道法自然。

关于无为而治，我们已经了解了很多，现在重点讲一下道法自然。什么是“道法自然”呢？“然”在古代汉语中是个语气词，“道法自然”实际上就是“道法自”。我们所熟悉的“大自然界”中的“自然”是后来延伸出来的意思。大自然是由道所创生的，所以道肯定不能取法于大自然。那么道取法于什么呢？它自己。所以说，“道法自”。

这跟佛家所讲的“如来”，无所从来，一无所去，故名如来一个道理。本来就是这个真实的面貌，它只是自然的显现而已。所以，企业家需要通过学习老子的智慧来不断地修炼自己，让自己达到无为的境界。此时，采用机制来经营团队、经营人，就会越来越无为，就会达到自然本来的状态。达到自然本来的状态后，所有的事就自动成功了，就叫道法自然。

成功是每个人都在追求的状态。如果企业家能够让所有员工自然顺利地追求他们的成功，真正成就他们，自己就必然会被员工成就。由此，我们不难得出结论：企业家有多大成就取决于他成就了多少人，而不是眼前赚了多少钱。当企业家能成就更多人的时候，这些人自动就把企业给成就了。很多时候，人们会把赚钱放在第一位，实际上赚钱真的不是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一位的。把事情做漂亮，把事情的结果做好，钱自动会来。

下面我来举一个例子。有一次，我在江苏和一位做房地产生意的老总做分享。这位老总问我："张老师，今年房地产形势不太好，房子卖得不快。现在6个月了，卖出的房子并不多，公司资金压力很大，而我们现在又急着启动另一个项目，到底怎么办才好呢？您能不能给我们支支招儿？"

了解了一些相关情况之后，我开始帮他分析："你们的房子能不能优惠？"老总回答："很难。因为这个楼盘已经有一部分客户入住了，如果给新客户优惠条件的话，老客户恐怕会有意见的。"我说："好，了解了，咱们可以这么做：假设要销售的房子有100平方米，还想保持原来的价格。现在客户买100平方米的房子就送30平方米，但是送这30平方米不是属于这个楼盘的，而是第二个楼盘中的。至于送30平方米的条件，可以免费，也可以每平方米加500元。"

这种方法是否可行呢？我们来分析一下。以每平方米加500元作为送30平方米的标准的话，客户会不会同意？如果是有强烈购买意愿的客户，当然同意。那么那些老客户呢？也可以送他，但是已经购买的第一套房子的价格不降！这样，原来没有启动资金的第二个项目就可以在第一套房子卖掉之后收到启动资金。更重要的是，第二个项目的房子在开工之前就找到了市场。

说到第二个房地产项目，假设它的成本是每平方米5000元，现在市场上房子的均价为10000元。虽然10000元大部分人都觉得很贵，但是如果把第二个项目房子的价格降下来，是不是购买者就会变多了呢？肯定是的。

而降价之前，还需要考虑一些影响因素：第一，不能低于成本价；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二，要保证送客户的优惠条件；第三，必须有利润。现在，成本价知道了，优惠条件清楚了，就看利润多少合适了。比如能有10%左右的利润我们就满意了。这样，第二个项目的房子的价格就能降到一平方米6000元钱或者7000元，比市场均价要低三四千元。这时候第二个项目的房子好不好卖？会非常好卖！

卖完第二个项目的房子，资金就全部收回了，而且还有更多的资金进账。更多的资金可以立刻进入第三个项目。这样一来，企业家既不需要借高额贷款，也不需要自己艰难地去求爷爷告奶奶地融资。用这种思维就可以将资金迅速盘活，让企业迅速壮大。

当然，这只是随便举一个例子来说，实际可能还有一些细节需要去核算，有一些问题需要去解决。经我这么一分析，那位企业家非常兴奋。其实，我一点儿也不懂房地产，这事儿和房地产没有关系。所有商业的本质都是一致的，都是利益的变化，事态的变化。只要有了智慧，一切都可以轻松驾驭。

那智慧从何而来呢？来自于《道德经》。要成为真正的大商，成为真正的企业家，一定要研究老子的智慧，把老子的智慧运用到企业经营中来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



附

录

《道德经》原文

由于成书年代较早，《道德经》版本众多，其中以魏晋时期王弼注释的版本、明代张之象注释的版本和1973年马王堆出土的甲乙本最为有名。

本书附录中所引用《道德经》的版本即是以流传最为广泛的张之象注本为底本的，同时还参照了《四库全书》中的辑录。

《道德经》分为上下两篇，共八十一章，五千余字。

上篇

第一章

道可道，非常道；名可名，非常名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无名天地之始，有名万物之母。

故常无欲，以观其妙；常有欲，以观其徼。

此两者同出而异名，同谓之玄，玄之又玄，众妙之门。

第二章

天下皆知美之为美，斯恶已；皆知善之为善，斯不善已。

故有无相生，难易相成，长短相较，高下相倾，音声相和，前后相随。

是以圣人处无为之事，行不言之教，万物作焉而不辞，生而不有，为而不恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。

第三章

不尚贤，使民不争；不贵难得之货，使民不为盗；不见可欲，使民心不乱。

是以圣人之治，虚其心，实其腹；弱其志，强其骨。

常使民无知无欲，使夫智者不敢为也。

为无为，则无不治。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章

道冲而用之或不盈，渊兮似万物之宗。挫其锐，解其纷，和其光，同其尘。湛兮似或存，吾不知谁之子，象帝之先。

第五章

天地不仁，以万物为刍狗；圣人不仁，以百姓为刍狗。

天地之间，其犹橐籥乎？虚而不屈，动而愈出。

多言数穷，不如守中。

第六章

谷神不死，是谓玄牝，玄牝之门，是谓天地根。绵绵若存，用之不勤。

第七章

天长地久。天地所以能长且久者，以其不自生，故能长生。是以圣人后其身而身先，外其身而身存。非以其无私邪？故能成其私。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章

上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。

居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无尤。

第九章

持而盈之，不如其已。

揣而棁之，不可长保。

金玉满堂，莫之能守。

富贵而骄，自遗其咎。

功遂身退，天之道。

第十章

载营魄抱一，能无离乎？

专气致柔，能婴儿乎？

涤除玄览，能无疵乎？

爱民治国，能无知乎？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天门开阖，能无雌乎？

明白四达，能无为乎？

生之、畜之，生而不有，为而不恃，长而不宰，是谓玄德。

第十一章

三十辐共一毂，当其无，有车之用。

埏埴以为器，当其无，有器之用。凿户牖以为室，当其无，有室之用。故有之以为利，无之以为用。

第十二章

五色令人目盲，五音令人耳聋，五味令人口爽，驰骋畋猎令人心发狂，难得之货令人行妨。

是以圣人为腹不为目，故去彼取此。

第十三章

宠辱若惊，贵大患若身。何谓宠辱若惊？宠，为下得之若惊，失之若惊，是谓宠辱若惊。

何谓贵大患若身？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吾所以有大患者，为吾有身，及吾无身，吾有何患！故贵以身为天下，若可寄天下；爱以身为天下，若可托天下。

第十四章

视之不见名曰夷，听之不闻名曰希，搏之不得名曰微。此三者不可致诘，故混而为一。

其上不徼，其下不昧，绳绳不可名，复归于无物，是谓无状之状，无物之象。是谓恍惚。

迎之不见其首，随之不见其后。执古之道，以御今之有，能知古始，是谓道纪。

第十五章

古之善为士者，微妙玄通，深不可识。夫唯不可识，故强为之容。豫焉若冬涉川，犹兮若畏四邻，俨兮其若容，涣兮若冰之将释，敦兮其若朴，旷兮其若谷，混兮其若浊。

孰能浊以静之徐清？孰能安以久动之徐生？保此道者不欲盈，夫唯不盈，故能蔽不新成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十六章

致虚极，守静笃，万物并作，吾以观复。

夫物芸芸，各复归其根。

归根曰静，是谓复命。复命曰常，知常曰明，不知常，妄作，凶。

知常容，容乃公，公乃王，王乃天，天乃道，道乃久。没身不殆。

第十七章

太上，下知有之。

其次，亲而誉之。

其次，畏之。

其次，侮之。

信不足，焉有不信焉。

悠兮其贵言。功成事遂，百姓皆谓我自然。

第十八章

大道废，有仁义；慧智出，有大伪；六亲不和，有孝慈；国家昏乱，有忠臣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十九章

绝圣弃智，民利百倍；绝仁弃义，民复孝慈；绝巧弃利，盗贼无有。此三者，以为文不足，故令有所属，见素抱朴，少私寡欲。

第二十章

绝学无忧。唯之与阿，相去几何？善之与恶，相去若何？人之所畏，不可不畏。荒兮其未央哉！

众人熙熙，如享太牢，如春登台。我独泊兮其未北，如婴儿之未孩。儽儽兮若无所归。众人皆有余，而我独若遗。

我愚人之心也哉！

沌沌兮！

俗人昭昭，我独昏昏；俗人察察，我独闷闷。

澹兮其若海，飂兮若无止。

众人皆有以，而我独顽似鄙。

无独异于人，而贵食母。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十一章

孔德之容，惟道是从。

道之为物，惟恍惟惚。

惚兮恍兮，其中有象；恍兮惚兮，其中有物。

窈兮冥兮，其中有精；

其精甚真，其中有信。

自古反今，其名不去，以阅众甫。

吾何以知众甫之状哉？以此。

第二十二章

曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑。

是以圣人抱一，为天下式。

不自见故明，不自是故彰，不自伐故有功，不自矜故长。夫唯不争，故天下莫能与之争。古之所谓曲则全者，岂虚言哉！诚全而归之。

第二十三章

希言自然。故飘风不终朝，骤雨不终日。孰为此者？天地。天地尚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不能久，而况于人乎？故从事于道者，道者同于道，德者同于德，失者同于失。

同于道者，道亦乐得之；同于德者，德亦乐得之；同于失者，失亦乐得之。信不足，焉有不信焉。

第二十四章

企者不立，跨者不行，自见者不明，自是者不彰，自伐者无功，自矜者不长，其在道也，曰余食赘行。物或恶之，故有道者不处。

第二十五章

有物混成，先天地生，寂兮寥兮，独立不改，周行而不殆，可以为天下母。

吾不知其名，字之曰道，强为之名曰大。大曰逝，逝曰远，远曰反。

故道大，天大，地大，王亦大。

域中有四大，而王居其一焉。

人法地，地法天，天法道，道法自然。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十六章

重为轻根，静为躁君，是以圣人终日不离辎重。虽有荣观，燕处超然，奈何万乘之主，而以身轻天下？轻则失本，躁则失君。

第二十七章

善行无辙迹，善言无瑕谪，善数不用筹策，善闭无关楗而不可开，善结无绳约而不可解。是以圣人常善救人，故无弃人；常善救物，故无弃物，是谓袭明。故善人者，不善人之师；不善人者，善人之资。不贵其师，不爱其资，虽智大迷，是谓要妙。

第二十八章

知其雄，守其雌，为天下溪。为天下溪，常德不离，复归于婴儿。
知其白，守其黑，为天下式。为天下式，常德不忒，复归于无极。
知其荣，守其辱，为天下谷。为天下谷，常德乃足，复归于朴。
朴散则为器，圣人用之则为官长。故大制不割。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十九章

将欲取天下而为之，吾见其不得已。天下神器，不可为也。为者败之，执者失之。

故物或行或随，或歔或吹，或强或羸，或挫或隳。是以圣人去甚，去奢，去泰。

第三十章

以道佐人主者，不以兵强天下，其事好还。师之所处，荆棘生焉。大军之后，必有凶年。

善有果而已，不敢以取强。果而勿矜，果而勿伐，果而勿骄，果而不得已，果而勿强。

物壮则老，是谓不道，不道早已。

第三十一章

夫佳兵者，不祥之器。物或恶之，故有道者不处。君子居则贵左，用兵则贵右。兵者，不祥之器，非君子之器。不得已而用之，恬淡为上，胜而不美。而美之者，是乐杀人。夫乐杀人者，则不可以得志于天下矣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吉事尚左，凶事尚右。偏将军居左，上将军居右，言以丧礼处之。杀人之众，以哀悲泣之。战胜，以丧礼处之。

第三十二章

道常无名，朴虽小，天下莫能臣也。侯王若能守之，万物将自宾。天地相合以降甘露，民莫之令而自均。

始制有名，名亦既有，夫亦将知止。知止可以不殆。譬道之在天下，犹川谷之于江海。

第三十三章

知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。知足者富，强行者有志，不失其所者久，死而不亡者寿。

第三十四章

大道泛兮，其可左右。万物恃之而生而不辞，功成不名有，衣养万物而不为主。常无欲，可名于小；万物归焉而不为主，可名为大。以其终不自为大，故能成其大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三十五章

执大象，天下往，往而不害，安平太。乐与饵，过客止。道之出口，淡乎其无味，视之不足见，听之不足闻，用之不足既。

第三十六章

将欲歙之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之，是谓微明。柔弱胜刚强。鱼不可脱于渊，国之利器不可以示人。

第三十七章

道常为而无不为，侯王若能守之，万物将自化。化而欲作，吾将镇之以无名之朴。无名之朴，夫亦将无欲。不欲以静，天下将自定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下篇

第三十八章

上德不德，是以有德；下德不失德，是以无德。上德无为而无以为，下德为之而有以为。上仁为之而无以为，上义为之而有以为，上礼为之而莫之应，则攘臂而扔之。故失道而后德，失德而后仁，失仁而后义，失义而后礼。夫礼者，忠信之薄而乱之首。前识者，道之华而愚之始。是以大丈夫处其厚，不居其薄；处其实，不居其华。故去彼取此。

第三十九章

昔之得一者，天得一以清，地得一以宁，神得一以灵，谷得一以盈，万物得一以生，侯王得一以为天下贞。其致之。

天无以清将恐裂，地无以宁将恐废，神无以灵将恐歇，谷无以盈将恐竭，万物无以生将恐灭，侯王无以贵高将恐蹶。

故贵以贱为本，高以下为基。是以侯王自谓孤寡不谷。此非以贱为本邪？非乎？故致数舆无舆。不欲琭琭如玉，珞珞如石。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四十章

反者，道之动；弱者，道之用。天下万物生于有，有生于无。

第四十一章

上士闻道，勤而行之；中士闻道，若存若亡；下士闻道，大笑之，不笑不足以为道。

故建言有之：明道若昧，进道若退，夷道若类。上德若谷，大白若辱，广德若不足，建德若偷，质真若渝。

大方无隅，大器晚成，大音希声，大象无形。道隐无名，夫唯道善贷且成。

第四十二章

道生一，一生二，二生三，三生万物。万物负阴而抱阳，冲气以为和。人之所恶，唯孤寡不谷，而王公以为称。故物，或损之而益，或益之而损。人之所教，我亦教之。强梁者不得其死，吾将以为教父。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四十三章

天下之至柔，驰骋天下之至坚，无有入无闲，吾是以之无为之有益。不言之教，无为之益，天下希及之。

第四十四章

名与身孰亲？身与货孰多？得与亡孰病？是故甚爱必大费，多藏必厚亡。知足不辱，知止不殆，可以长久。

第四十五章

大成若缺，其用不弊；大盈若冲，其用不穷。大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。躁胜寒，静胜热，清静为天下正。

第四十六章

天下有道，却走马以粪；天下无道，戎马生于郊。祸莫大于不知足，咎莫大于欲得，故知足之足，常足矣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四十七章

不出户，知天下；不窥牖，见天道。其出弥远，其知弥少。

是以圣人不行而知，不见而名，不为而成。

第四十八章

为学日益，为道日损。损之又损，以至于无为，无为而无不为。取天下常以无事，及其有事，不足以取天下。

第四十九章

圣人无常心，以百姓心为心。善者，吾善之；不善者，吾亦善之，德善。

信者，吾信之；不信者，吾亦信之，德信。圣人在天下歙歙，为天下浑其心。圣人皆孩之。

第五十章

出生入死。生之徒十有三，死之徒十有三。人之生动之死地，亦十有三。夫何故？以其生生之厚。盖闻善摄生者，陆行不遇兕虎，入军不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

被甲兵，兕无所投其角，虎无所措其爪，兵无所容其刃。夫何故？以其无死地。

第五十一章

道生之，德畜之，物形之，势成之。是以万物莫不尊道而贵德。

道之尊，德之贵，夫莫之命而常自然。故道生之，德畜之，长之、育之、亭之、毒之、养之、覆之。

生而不有，为而不恃，长而不宰，是谓玄德。

第五十二章

天下有始，以为天下母。既得其母，以知其子；既知其子，复守其母，没身不殆。塞其兑，闭其门，终身不勤。开其兑，济其事，终身不救。见小曰明，守柔曰强。用其光，复归其明，无遗身殃，是谓习常。

第五十三章

使我介然有知，行于大道，唯施是畏。大道甚夷，而民好径。朝甚除，田甚芜，仓甚虚。服文采，带利剑，厌饮食，财货有余，是谓盗夸。非道也哉！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五十四章

善建者不拔，善抱者不脱，子孙以祭祀不辍。修之于身，其德乃真；修之于家，其德乃馀；修之于乡，其德乃长；修之于国，其德乃丰；修之于天下，其德乃普。故以身观身，以家观家，以乡观乡，以国观国，以天下观天下。吾何以知天下然哉？以此。

第五十五章

含德之厚，比于赤子。蜂虿虺蛇不螫，猛兽不据，攫鸟不搏。骨弱筋柔而握固，未知牝牡之合而全作，精之至也。终日号而不嗄，和之至也。知和曰常，知常曰明，益生曰祥，心使气曰强。物壮则老，谓之不道，不道早已。

第五十六章

知者不言，言者不知。塞其兑，闭其门，挫其锐；解其分，和其光，同其尘，是谓玄同。

故不可得而亲，不可得而疏；不可得而利，不可得而害；不可得而贵，不可得而贱，故为天下贵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五十七章

以正治国，以奇用兵，以无事取天下。吾何以知其然哉？以此。

天下多忌讳，而民弥贫；民多利器，国家滋昏；人多伎巧，奇物滋起；法令滋彰，盗贼多有。故圣人云，我无为而民自化，我好静而民自正，我无事而民自富，我无欲而民自朴。

第五十八章

其政闷闷，其民淳淳，其政察察，其民缺缺。祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。孰知其极？其无正？正复为奇，善复为妖，人之迷，其日固久。是以圣人方而不割，廉而不刿，直而不肆，光而不耀。

第五十九章

治人事天莫若啬。夫唯啬，是谓早服。早服谓之重积德，重积德则无不克，无不克则莫知其极，莫知其极，可以有国。有国之母，可以长久。是谓深根固柢，长生久视之道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六十章

治大国若烹小鲜。以道莅天下，其鬼不神。非其鬼不神，其神不伤人；非其神不伤人，圣人亦不伤人。夫两不相伤，故德交归焉。

第六十一章

大国者下流。天下之交，天下之牝。牝常以静胜牡，以静为下。故大国以下小国，则取小国；小国以下大国，则取大国。故或下以取，或下而取。

大国不过欲兼畜人，小国不过欲入事人，夫两者各得其所欲，大者宜为下。

第六十二章

道者万物之奥，善人之宝，不善人之所保。美言可以市，尊行可以加人。人之不善，何弃之有！故立天子，置三公，虽有拱璧以先驷马，不如坐进此道。古之所以贵此道者何？不曰以求得，有罪以免邪？故为天下贵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六十三章

为无为，事无事，味无味。大小多少，报怨以德。图难于其易，为大于其细。天下难事必作于易，天下大事必作于细，是以圣人终不为大，故能成其大。夫轻诺必寡信，多易必多难，是以圣人犹难之。故终无难矣。

第六十四章

其安易持，其未兆易谋，其脆易泮，其微易散。为之于未有，治之于未乱。合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。为者败之，执者失之。是以圣人无为，故无败；无执，故无失。民之从事，常于几成而败之。慎终如始，则无败事。是以圣人欲不欲，不贵难得之货。学不学，复众人之所过。以辅万物之自然，而不敢为。

第六十五章

古之善为道者，非以明民，将以愚之。民之难治，以其智多。故以智治国，国之贼；不以智治国，国之福。知此两者，亦稽式。常知稽式，是谓玄德。玄德深矣，远矣，与物反矣，然后乃至大顺。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六十六章

江海之所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。是以欲上民，必以言下之；欲先民，必以身后之。是以圣人处上而民不重，处前而民不害，是以天下乐推而不厌。以其不争，故天下莫能与之争。

第六十七章

天下皆为我道大，似不肖。夫唯大，故似不肖。若肖，久矣其细也夫。我有三宝，持而保之。一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。慈，故能勇；俭，故能广；不敢为天下先，故能成器长。今舍慈且勇，舍俭且广，舍后且先，死矣！夫慈，以战则胜，以守则固，天降救之，以慈卫之。

第六十八章

善为士者不武，善战者不怒，善胜敌者不与，善用人者为之下。是谓不争之德，是谓用人之力，是谓配天古之极。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六十九章

用兵有言，吾不敢为主而为客，不敢进寸而退尺。是谓行无行，攘无臂，扔无敌，执无兵。祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。故抗兵相加，哀者胜矣。

第七十章

吾言甚易知，甚易行，天下莫能知，莫能行。言有宗，事有君。夫唯无知，是以不我知。知我者希，则我者贵，是以圣人被褐怀玉。

第七十一章

知不知，上；不知知，病。

夫唯病病，是以不病。圣人不病，以其病病，是以不病。

第七十二章

民不畏威，则大威至。无狎其所居，无厌其所生。夫唯不厌，是以不厌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是以圣人自知，不自见；自爱，不自贵。故去彼取此。

第七十三章

勇于敢则杀，勇于不敢则活。此两者，或利或害。天之所恶，孰知其故？是以圣人犹难之。天之道，不争而善胜，不言而善应，不召而自来，繟然而善谋。天网恢恢，疏而不失。

第七十四章

民不畏死，奈何以死惧之！若使民常畏死，而为奇者吾得执而杀之，孰敢？常有司杀者杀，夫代司杀者杀，是谓代大匠斫。夫代大匠斫者，希有不伤其手矣。

第七十五章

民之饥，以其上食税之多，是以饥。民之难治，以其上之有为，是以难治。民之轻死，以其求生之厚，是以轻死。夫唯无以生为者，是贤于贵生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七十六章

人之生也柔弱，其死也坚强。万物草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。是以兵强则不胜，木强则兵。强大处下，柔弱处上。

第七十七章

天之道，其犹张弓欤！高者抑之，下者举之；有余者损之，不足者补之。天之道，损有余而补不足。人之道则不然，损不足以奉有余。孰能有余以奉天下？唯有道者。是以圣人为而不恃，功成而不处，其不欲见贤。

第七十八章

天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，其无以易之。弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行。是以圣人云，受国只垢，是谓社稷主；受国不祥，是为天下王。正言若反。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七十九章

和大怨，必有余怨，安可以为善？是以圣人执左契，而不责于人。有德司契，无德可彻。天道无亲，常与善人。

第八十章

小国寡民，是有什伯之器而不用，使民重死而不远徙。虽有舟舆，无所乘之；虽有甲兵，无所陈之；使人复结绳而用之。甘其食，美其服，安其居，乐其俗。邻国相望，鸡犬之声相闻，民至老死不相往来。

第八十一章

信言不美，美言不信，善者不辩，辩者不善；知者不博，博者不知。圣人不积，既以为人，已愈有；既以与人，已愈多。天之道，利而不害。圣人之道，为而不争。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

张瑞敏

海尔集团董事局主席

《道德经》里主要有两点是我一直当座右铭来记取的：一是强调无形比有形更重要，“天下万物生于有，有生于无”……一个企业没有文化就等于没有灵魂……再一个对我感触很深的是“柔弱胜刚强”……做企业你永远处在弱势，如果你能把自己放在一个弱者的位置，你就有目标可以永远前进。

马 云

阿里巴巴创始人

我自己觉得《道德经》这本书里面很多东西对我一生还是有影响的。像做我这个行业，做商业这个领域里，如果你要做职业经理人，最好研究一下儒家思想。如果你要做领导者，出奇制胜，最好研究一下《道德经》。

松下幸之助

松下电器创始人

把《孙子兵法》用在销售上，把《大学》用在管理上，把最难懂的《道德经》用在最重要的领导层上……我并没有什么秘诀，我经营的唯一方法是经常顺应自然的法则去做事。







